

Төр, Хувийн Хэвшлийн Хэлэлцэл

ОУХБ/ Дэлхийн банк/ ОУСК/ ЭЗХАХБ

WWW.PUBLICPRIVATEIALOGUE.ORG

ТХХХ-ийн тухай гарын авлага

Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Зохиогч Бенжамин Херзберг, Эндрю Райт

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр, Хувийн Хэвшлийн Хэлэлцлийг
хэрэглэх жишиг туршлагад үндэслэн боловсруулсан
дүрмүүдийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зааварчилгаа*

ТАЛАРХАЛ



Улс орны эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн өнөөгийн түвшинд хүрэхэд хувийн хэвшлийн салбар чухал үүрэг гүйцэтгэсээр ирсэн бөгөөд манай улсын цаашдын тогтвортой хөгжлийг хангахад тэдний үүрэг оролцоо, хүчин чармайлт улам бүр нэмэгдэх учиртай.

Манай хувийн хэвшлийн салбар ДНБ, үндэсний баялгийн дийлэнхи хувийг үйлдвэрлэж, ажлын байр бий болгох, ядуурлыг бууруулахад чухал хувь нэмэр оруулсаар байна.

Иймд хувийн хэвшлийн салбарыг хөгжүүлэх, өрсөлдөх чадвар бүхий үндэсний үйлдвэрлэгчдийг буй болгох, тэдний бизнес эрхлэх аятай таатай орчин, нөхцлийг бүрдүүлэх нь чухал ач холбогдолтой юм.

Гэвч манай улсад бизнес эрхлэхэд учирч байгаа олон сөрөг хүчин зүйлс байгаагийн дотор төрийн бодлого, шийдвэрт бизнес эрхлэгчдийн санал, санаачилга, зөвлөмжийг тусгах арга механизм бүрэн төлөвшөөгүй, харилцан мэдээлэл солилцох үйл ажиллагаа дутмаг зэрэг нь тэдний хөгжилд сөргөөр нөлөөлж байгааг харуулдаг.

Төр, хувийн хэвшлийн хоорондын харилцан ойлголцол, итгэлцлийг бий болгох, учирч буй саад бэрхшээлийг зөв тодорхойлон шийдвэрлэхэд үр дүнтэй яриа хэлэлцэл, түншлэлийг бий болгох нь чухал ач холбогдолтой бөгөөд хувийн хэвшлийн тогтвортой хөгжлийг хангах, бизнесийн орчныг сайжруулахад үр нөлөөгөө үзүүлнэ.

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг хөгжүүлэн тодорхой үр дүн, амжилтанд хүрсэн дэлхийн улс орнуудын жишиг туршлага үүнийг батлан харуулж байна.

Уг гарын авлага нь бизнесийн орчныг шинэтгэгчид, орон нутаг салбарын ажилтнууд, бодлого, шийдвэр гаргагчид, боловсруулагчид анхааран үзэж судалж үзэх ёстой материал болсон бөгөөд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл, түншлэлийг хөгжүүлэхэд авч хэрэгжүүлбэл зохих чухал санаа зөвлөмж, бусдын туршлага, сургамжийг агуулсанаараа онцлог, хэрэгцээтэй байх болно гэдэгт итгэлтэй байна.

Энэхүү гарын авлагыг бэлтгэхэд техникийн туслалцаа үзүүлсэн Дэлхийн Банкны “Эдийн засгийн чадавхийг бэхжүүлэх техник туслалцааны төсөл”-ийн хамт олонд болон орчуулах, бэлтгэх ажилд оролцсон бүх хүмүүст гүн талархал илэрхийлье.

Сайн үйлс бүхэн дэлгэрэх болтугай.

Ч.Хашчулуун

Үндэсний хөгжил, шинэтгэлийн хорооны дарга

ТХХХ-ийн тухай гарын авлага
Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Зохиогч Бенжамин Херзберг, Эндрю Райт

**Хувийн хэвшлийн хөгжилд
төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг
ашиглах жишиг туршлагад үндэслэн боловсруулсан
дүрмүүдийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зааварчилгаа**

ОУХБ/ Дэлхийн банк/ ОУСК/ ЭЗХАХБ-ын Хөгжлийн төв

Мэдэгдэл

Энэхүү гарын авлагын зохиогчдын боловсруулсан судалгааны үр дүн, тайлбарууд, дүгнэлтүүд нь Дэлхийн банк болон бусад улс орны Засгийн газруудын үзэл бодолд нөлөөлөхөд чиглэгдээгүй болно. Гарын авлага дахь мэдээлэл нь мөн хуулийн зөвлөгөө өгөхөд чиглэгдээгүй. Дэлхийн банк, Их Британий Олон улсын хөгжлийн байгууллагын, Олон улсын хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага нь энэхүү гарын авлагад орсон тоо мэдээ, баримтын үнэн зөв байдалд баталгаа гаргахгүй бөгөөд дээрх мэдээ, баримтыг ашигласны үр дагаварт хариуцлага үүрэхгүй болно.

Зохиогчийн эрх ба зөвшөөрлүүд

Энэхүү гарын авлагын мэдээ, баримтууд нь зохиогчийн эрхээр хамгаалагдсан өмч болно. Зохиогчийн зөвшөөрөлгүйгээр гарын авлагыг хувилах, мэдээ баримтуудыг дамжуулах нь холбогдох хуулиудыг зөрчсөнд тооцогдоно. Гарын авлагын ивээн тэтгэгч байгууллагууд энэхүү гарын авлагыг түгээхэд дэмжлэг үзүүлдэг бөгөөд гарын авлагыг ашиглах зөвшөөрлийг шуурхай олгох болно.

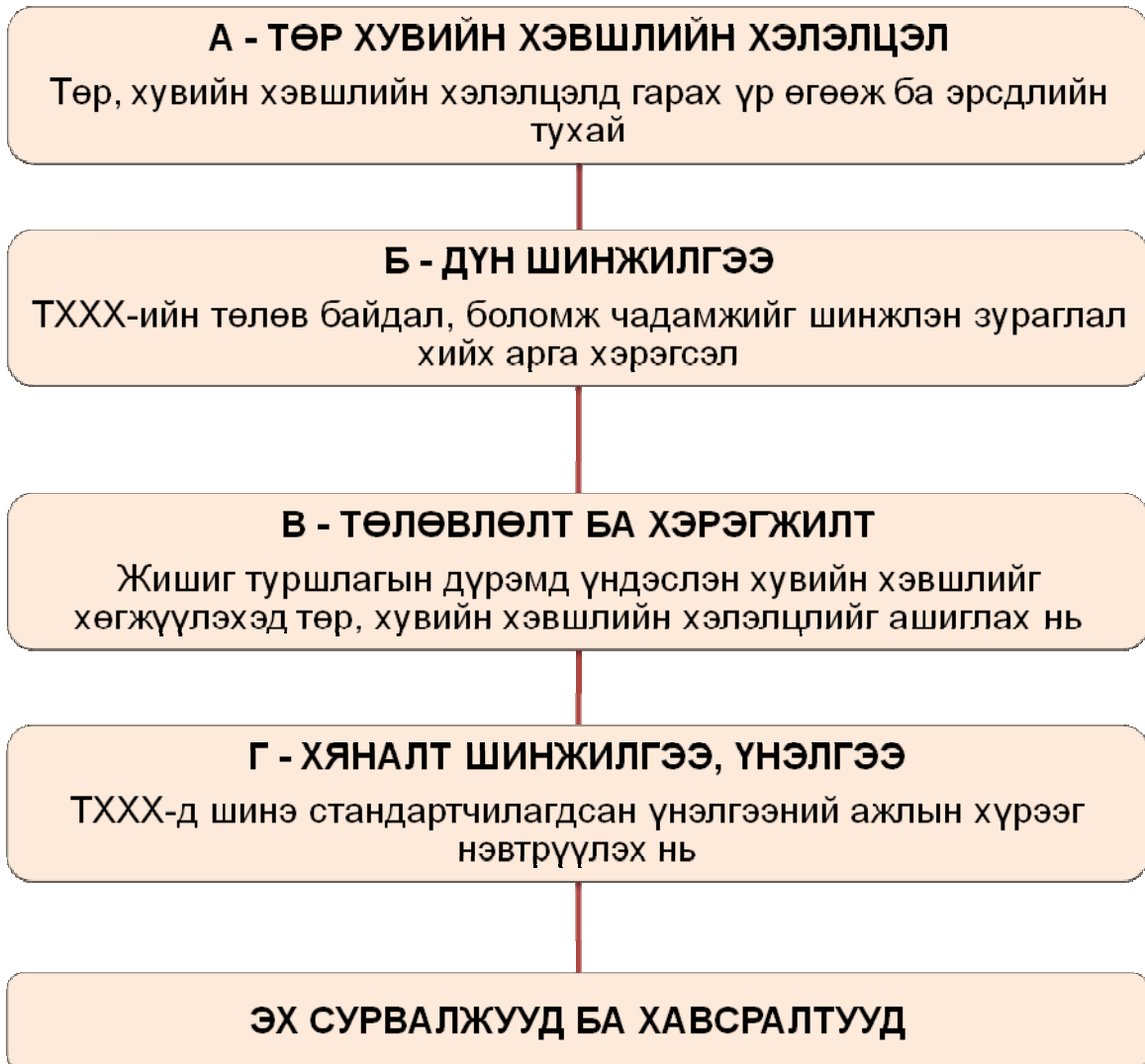
Гарын авлагын аль нэг хэсгийг гэрэл зургийн хуулбар хийх болон дахин хувилан олшруулах зөвшөөрөл авахыг хүсвэл Зохиогчийн эрхийн зөвшөөрлийг олгох төв (Copyright Clearance Center, Inc)-д бүрэн мэдээллээ бичсэн хүсэлтээ 222 Роүсвүүд Драйв, Дэнверс, ЭмЭй 01923, АНУ хаягаар явуулахыг хүсье. Холбогдох утас: 978-750-8400, факс: 978-750-4470, вэбхуудас: www.copyright.com. Зохиогчийн эрх, зөвшөөрөл болон дагалдах зөвшөөрөлтэй холбоотой бусад асуултуудыг Дэлхийн банк, Их Британий Олон улсын хөгжлийн байгууллага, Олон улсын хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын Хөгжлийн төвд хандаж болно.

ЗОХИОГЧИЙН ЭРХИЙГ БАТАЛГААЖУУЛСАН.

Жижиг, дунд үйлдвэрийн газар
Дэлхийн банк

Америкийн Нэгдсэн Улсад хэвлэв.
Анхны дугаар, 2006 оны 12 дугаар сар

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл - товчоор



АГУУЛГА

ТАЛАРХЛЫН ҮГ

ХУРААНГУЙ/ТОВЧИЛСОН ҮГ

А. ОРШИЛ	9
А.1. ГАРЫН АВЛАГЫН ТУХАЙ	10
А.2. ТХХХ-ИЙН ҮР ӨГӨӨЖ, ЭРСДЭЛ БА АМЬДРАХ МӨЧЛӨГ	11
А.3. ГАРЫН АВЛАГЫН АРГА ЗҮЙН ТАНИЛЦУУЛГА	20
А.4. ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХӨГЖИЛД ТХХХ-ИЙГ АШИГЛАСАН ЖИШИГ ТУРШЛАГАД ҮНДЭСЛЭСЭН ДҮРМҮҮД	22
Б. ТХХХ-ИЙН ТӨЛӨВ БАЙДАЛ, БОЛОМЖ ЧАДАМЖИЙГ ШИНЖЛЭХҮЙ	28
Б.1. ЗУРАГЛАЛ ХИЙХ АРГАЗҮЙН ТАНИЛЦУУЛГА	29
Б.2. ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ ТӨСЛИЙН ДЭС ДАРААЛАЛ	31
В. ТХХХ-ИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ, ХЭРЭГЖИЛТ БА ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ - АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ АСУУДЛУУД	44
В.1. ЭРХ МЭДЛИЙН ХҮРЭЭ БА ИНСТИТУЦИЛЭЛИЙН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ	46
В.2. БҮТЭЦ БА ОРОЛЦОО	54
В.3. МАНЛАЙЛАГЧИД	66
В.4. ЧИГЛҮҮЛЭГЧ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАГЧИД	73
В.5. ГАРАХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН	79
В.6. ХАМРАХ ХҮРЭЭ БА ХАРИЛЦАА ХОЛБОО	86
В.7. ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ	103
В.8. БҮС, ОРОН НУТГИЙН ТҮВШИНД	109
В.9. ТОДОРХОЙ САЛБАРЫН ТҮВШИНД	116
В.10. ОЛОН УЛСЫН ҮҮРЭГ ОРОЛЦОО	120
В.11. ЗӨРЧЛИЙН ДАРААХЬ ҮЕ	125
В.12. ХӨГЖЛИЙН ТҮНШҮҮД	131
Г. ТХХХ-Д ХИЙХ ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ АЖЛЫН ХҮРЭЭ	136
Г.1. ТАНИЛЦУУЛГА	137
Г.2. ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН ЗААВАРЧИЛГАА: ТХХХ-Д ҮНЭЛГЭЭ ӨГӨХ 3 ҮЕ ШАТ	139
Г.3. БАРИМТ МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАХ АРГА ЗҮЙ БА ХЭРЭГСЛҮҮД	144
Г.4. ТХХХ-ИЙН ХӨГЖИЛ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ҮЙЛ ЯВЦЫН ҮНЭЛГЭЭ	150
Г.5. ШИНЭТГЭЛИЙН ҮЙЛ ЯВЦАД ҮЗҮҮЛЭХ ТХХХ-ИЙН УЛС ТӨР, ЭДИЙН ЗАСГИЙН ҮР НӨЛӨӨНИЙ ҮНЭЛГЭЭ	157
Г.6. ЗОХИЦУУЛАЛТЫН, ЭДИЙН ЗАСГИЙН БҮТЭЭГДЭХҮҮН БОЛОН ТХХХ-ИЙН ҮР НӨЛӨӨЛЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ	160
Г.7. ТӨГСГӨЛИЙН ҮГ	170
ЭХ СУРВАЛЖУУД БА НОМЗҮЙ	171
ХАВСРАЛТУУД	181

ТАЛАРХАЛ

Энэхүү гарын авлага нь Олон улсын хөгжлийн байгууллага, Дэлхийн банк (Хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх дэд удирдах зөвлөл), Олон улсын санхүүгийн корпораци (Жижиг дунд үйлдвэрлэлийн газар, Чадавхийг бий болгох Итгэлийн сан) болон Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагын ивээн тэтгэлэг санхүүжилтээр хэрэгжүүлсэн төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн мэдлэг чадамжийг бий болгоход чиглэгдсэн төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн хөтөлбөр, санаачлагуудын дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн юм.

Уг гарын авлагын төслийг Дэлхийн банкны мэргэжилтэн Бенжамин Херзберг боловсруулж Эндрю Райт зөвлөхөөр ажиллав. Хөгжлийн удирдлагын сангийн Франс ван Гервен үнэлгээний талаар Г бүлгийг бичсэн. ЭЗХАХБайгууллагын ажилтан Николь Пинау, Хенри Бернард Солианк-Лекомте нар болон Олон улсын хөгжлийн агентлагийн мэргэжилтэн Тони Полатайко нар олон нийтийн байгууллага болон хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаар уг гарын авлагын анхны төсөлд үнэтэй зөвлөмж, тайлбар өгсөн.

Зохиогчид доорх хүмүүст энэхүү гарын авлагын бүлгүүдэд үнэтэй хувь нэмрээ оруулсанд талархаж байна. Үүнд:

- В.3 бүлэгт “Үндэсний хөгжлийн” группын мэргэжилтэн Жэсон Агар
- В.2 ба В.7 бүлэгт Олон улсын санхүүгийн корпорацийн Лаосын Бизнесийн форумын мэргэжилтэн Паскэйл Рүз
- В.4 бүлэгт Ричард Вадингтон, Дэннис Галагер, Патрик Банья Фиона МкКүлок
- В.6 бүлэгт Босни Герцеговина улсын дээд зөвлөлийн ажилтан Кевин Сулливан
- В.3 ба В.7 бүлэгт Олон улсын санхүүгийн корпорацийн Камбодж дахь “ Төр, хувийн хэвшлийн форум”-ын мэргэжилтэн Жэймс Филлип Брүү.
- Б.2 ба В.8 бүлэгт “Эмэржин Маркетс Групп” компанийн ажилтан Жосеф Лоүдэр.
- В.9 бүлэгт “Группо СИГА” компанийн ажилтан Алонсо Рамос Вака.
- В.12 бүлэгт Олон улсын санхүүгийн корпорацийн мэргэжилтэн Жеймс Эмэрси

Мөн түүнчлэн, энэхүү гарын авлагыг бэлтгэхэд үнэтэй санал зөвлөмжөөр тусалсан Эндрю Стоүн, Винсент Палмэйд, Алик Хансен, Жоннатан Копел, Алехандро Эс Алварез де ла Кампа, Гийта Батра нарын хамтран ажиллагсдад талархал илэрхийлье.

Зарим онцлог тохиолдлын судалгааны эх үүсвэрийг энэхүү гарын авлагын тайланд оруулсан болно. Илүү дэлгэрэнгүй мэдээллийг www.publicprivatedialogue.org цахим хуудаснаас үзнэ үү.

ХУРААНГУЙ/ТОВЧИЛСОН ҮГ

СБС	Сайн бизнесийн төлөө санаачилга
БГБ	Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагууд
ХТ	Худалдааны танхим
ОУХБ	Олон улсын хөгжлийн байгууллага (Их британийн)
ЕХ	Европын холбоо
ГХОЗА	Гадаадын хөрөнгө оруулалтын зөвлөх алба
ЗГ- ХХФ	Засгийн газар,хувийн хэвшлийн форум
ХШҮ	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ
МТХБ	Меконг төслийн хөгжлийн байгууллага
ХЧӨ	Хамгийн чухал өөрчлөлт
БЖДҮ	Бичил, жижиг, дунд үйлдвэр
ҮХГ	Үндэсний хөдөлгөөний групп (Малави улс)
НЭЗДУГ	Нигери улсын Эдийн засгийн дээд хэмжээний уулзалтын групп
ТББ	Төрийн бус байгууллагууд
ЭЗХАХБ	Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага
БҮЗ	Бодитойгоор үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд
ХОБХ	Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хүрээ
ТХХХ	Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл
БХА	Бүсийн хөгжлийн агентлаг
ЗНҮ	Зохицуулалтын нөлөөллийн үнэлгээ
ЖДҮ	Жижиг, дунд үйлдвэрлэл
ҮЭҮ	Үнэлгээний эх үүсвэрүүд
АУ	Ажлын удирдамж
КНҮБТГ	Косово дахь Нэгдсэн үндэстний байгууллагын төлөөлөгчийн газар
ОУХА	АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг
КНШЗБ	Камбодж улс дахь НҮБ-ын шилжилтийн засаг захиргааны байгууллага
ДХБ	Дэлхийн худалдааны байгууллага

А - ТӨР ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЭЛ

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд гарах үр өгөөж ба эрсдлийн тухай

Б - ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

ТХХХ-ийн төлөв байдал, боломж чадамжийг шинжлэн зураглал хийх арга хэрэгсэл

В - ТӨЛӨВЛӨЛТ БА ХЭРЭГЖИЛТ

Жишиг туршлагын дүрэмд үндэслэн хувийн хэвшлийг хөгжүүлэхэд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг ашиглах нь

Г - ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

ТХХХ-д шинэ стандартчилагдсан үнэлгээний ажлын хүрээг нэвтрүүлэх нь

ЭХ СУРВАЛЖУУД БА ХАВСРАЛТУУД

А. ОРШИЛ

А.1. ГАРЫН АВЛАГЫН ТУХАЙ

Яагаад төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн талаар гарын авлага гаргах болсон бэ?

Сүүлийн үед олон нийтийн байгууллага ба хувийн хэвшил хоорондын хэлэлцэл, харилцаа хамтын ажиллагаа хөгжиж байгаа нь хувийн хэвшлийн хөгжүүлэх болон ядуурлыг бууруулах таатай нөхцөлийг бүрдүүлж байна. Тус хэлэлцлийг амжилттай хөгжүүлэх арга хэрэгслийн хувьд нэгдмэл судалгааны бичиг баримт болон шинээр бий болж буй судалгаанууд болон Дэлхийн банк, Олон улсын хөгжлийн байгууллага болон ЭЗХАХБ-ын гол чухал судалгаанууд багтана. Мэргэжилтнүүд судалгааг олон нийтэд хүртээмжтэй, ойлгомжтой байдлаар илэрхийлэн, харьцуулж жишин хүргэхийг хүссэн. Ерөнхийдөө уг гарын авлагын зорилго үүнд оршино.

Гарын авлагыг хэнд зориулсан бэ?

Тус гарын авлага нь хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх гол хэрэгсэл болох ТХХХ-ийг сайжруулах, дэмжих сонирхолтой хүн бүрт зориулагдсан. Үүнд хандивлагч буюу ивээн тэтгэгч байгууллагууд, агентлагууд, Засгийн газрууд, хувийн хэвшлийн төлөөллийн холбоо болон бизнес эрхлэгчид, хувь хүмүүс багтана.

Заавал унших шаардлагатай материал байгаа юу?

Энэхүү гарын авлагын төгсгөлд ТХХХ-тэй холбоотой олон төрлийн судалгаа шинжилгээний ажил бий. Зарим баримт материалыг уг гарын авлагыг уншихаас өмнө уншвал зохино. ТХХХ-ийг хянадаг Европ Комиссын аж ахуйн нэгж, үйлдвэрлэлийн удирдлагаас 2005 онд эрхлэн гаргасан “Жижиг бизнест нөлөөлж буй үндэсний болон орон нутгийн төр захиргааны бодлогын талаар хувь нийлүүлэгч, хувьцаа эзэмшигчдийн зөвлөгөөн” товхимол болон Европын холбооны 25 гишүүн улсын дадлага туршлага, судалгаа гэх мэт баримт бичгүүд бий. Энэ талаар www.publicprivatedialogue.org хаягаас дэлгэрэнгүй мэдээллийг авч болно.

Энэхүү гарын авлага хэрхэн бий болсон бэ?

2006 оны 2 дугаар сард Парис хотноо Дэлхийн банк, Олон улсын хөгжлийн байгууллага, Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага “Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл” олон улсын хурлыг хамтран зохион байгуулсан ба уг хуралд 30 орны 100 орчим оролцогч талууд оролцсон. Тус хуралд оролцогчид “Хувийн хэвшлийн хөгжилд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл” хэрэглэснээр гарсан практик жишээнээс үүдэлтэй заавар дүрмийг боловсруулан төлөвлөсөн. Тус гарын авлага нь хурлаас гаргасан бүтээгдэхүүн юм. Зарчмуудыг практик зөвлөгөө жишээгээр баяжуулсан болно.

Дэлгэрэнгүй мэдээллийг хаанаас авч болох вэ?

Парис хотноо болсон хурлын материал болон төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн талаар зөвлөгөө мэдээллийг www.publicprivatedialogue.org хаягаас дэлгэрэнгүйг уншаарай. Тэндээс та судалгааны баримт, тохиолдлыг шинжлэх судалгаанууд, холбоосууд болон мэргэжилтэнүүдийн хэрэгцээтэй мэдээллийг олох болно.

А.2. ТХХХ-ИЙН ҮР ӨГӨӨЖ, ЭРСДЭЛ БА АМЬДРАХ МӨЧЛӨГ

Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь цоо шинэ зүйл биш. Энэхүү хэлэлцлийн харилцаа нь олон жилийн туршид байсаар ирсэн боловч сүүлийн жилүүдэд илүү ач холбогдол өгч, түүнийг судлан, төрөл хэлбэрүүдийг нь тодорхой болгон хэрэгжүүлж байна. Ялангуяа 2000 оноос хойш ТХХХ-ийг хувийн хэвшлийн хөгжлийг дэмжих, бизнесийн орчныг сайжруулах чиглэлд илүү эрчимтэй хөгжүүлж байна.

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь Засгийн газар эсвэл хувийн хэвшлийн байгууллагын аль нэг байгууллагын санаачилгаар эхэлж болохоос гадна гуравдагч этгээд болох олон улсын байгууллага, төрийн бус байгууллагууд ч эхний санаачилгыг гаргаж болдог. Мөн хэд хэдэн компаниуд нэгдэн, эсвэл үйлдвэрчний эвлэл зэрэг хөдөлмөрийн байгууллагуудын санаачилгаар ч эхлүүлж болно. Энэхүү ТХХХ-ийн хамгийн гол зорилго бол бизнесийн орчинтой холбоотой зөрчилтэй асуудлууд, бэрхшээлүүдийг даван туулах зөв шийдлийг олох явдал юм.

Өнөөдрийн байдлаар төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг орон нутгийн болон үндэсний хэмжээнд, мөн олон улсын түвшинд ч ашиглаж байна. Хэлэлцлийн хүрээ нь тодорхой нэг салбар, кластер, өртгийн сүлжээг бүхэлд нь хамарсан байдлаар хэрэгжиж болох ба эдийн засгийн зөрчилтэй асуудлуудыг шийдвэрлэхэд тодорхой үр дүнгээ өгч байгааг мөн дурдах ёстой.

Тус гарын авлага нь дэлхий дахинд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг боловсронгуй болгоход чиглэгдсэн туршлагад үндэслэгдсэн сургалтуудаас үндэслэгдэн бичигдсэн бөлгөө. Тухайлбал, төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үр дүнг хамгийн дээд хязгаарт нь хүртэл өсгөх, урьдчилан тооцоогүй бэрхшээлээс зайлсхийх болон амьдралд хэрэгжсэн заавруудыг танилцуулах болно.

Энэхүү гарын авлагын зохиогчид нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг зохион байгуулах ганцхан арга замыг дэмжин бичээгүй бөгөөд туршлага судлаачдад зориулан олон талын хэрэгжүүлэх арга замын талаар гарган танилцуулж байна¹.

А.2.1. ТӨР, ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЭЛ ХӨГЖСӨНӨӨР БИЙ БОЛОХ ЭЭРЭГ ҮР ДҮН

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл хөгжснөөр дараах чухал үр ашиг ба чадавхийг бий болгодог байна.

- Шинэчлэлийн үйл явцыг түргэсгэх, хөдөлгөгч хүчийг бий болгох, манлайлагчдыг дэмжин урамшуулах замаар **хөрөнгө оруулалтын орчныг шинэчлэн боловсронгуй болгодог.**

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь боломжит үр нөлөөллийн үйл ажиллагаануудын үр дүнд бий болдог зүйл юм. Гэхдээ үр нөлөөллийн үйл ажиллагаа нь дангаараа үр дүнд хүргэдэггүй. Оролцогч талуудын эсэргүүцэл, санал зөвлөмж, дарамт шахалтгүй байгаа тодорхой

¹ Энэхүү бүлэг нь Өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэл дэлгэрэнгүй нийтлэлээс товчилон бичигдсэн: *Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бий болгох, дэмжих, Хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулах*, зохиогчид Бенжамин Хэрзбэрг, Эндрю Райт, Дэлхийн банкны групп, Бодлогын судалгааны ажлын бичиг баримтуудын цуврал, дугаар 3683, 2005 оны 8 дугаар сар.

Энэхүү судалгааны баримт бичгүүд, бусад сургалтын материалууд www.publicprivatedialogue.org/papers вэбсайтад байрлуулсан болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

санаачилгуудыг бэхжүүлэх, хялбаршуулах, хурдасгах төрөл бүрийн арга хэмжээг зохион байгуулж байж үр дүнгээ өгдөг. Өөрөөр хэлбэл шинэчлэлийг санаачлагчдыг дэмжих, хөдөлгөөн өрнүүлэх, шинэчлэлийн үйл явцыг хурдасгах зэрэг үйл ажиллагааны үр дүнд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл бий болдог.

ТХХХ-ийн хамгийн гол хүрэх үр дүн бол **бодлогуудын шинэтгэл** юм. Бизнес, хөрөнгө оруулалтын орчны тодорхой шинэчлэлүүд нь хууль, дүрэм, журмуудад өөрчлөлт оруулах, хяналт, зохицуулалтуудыг хялбаршуулах зэргээр тусгалаа олдог. Мөн тодорхой албан тушаалтны шийдвэр гаргах эрх мэдлийг стандартчилах, хяналт зохицуулалтыг хариуцсан шинэ институциудийг бий болгох зэрэг үр дүнг бий болгодог бөгөөд эдгээр нь бизнесийн орчныг сайжруулах нөхцөл болдог байна. Эдгээрээс гадна төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бий болгосноор хүрэх өөр нэг чухал үр дүн бол хөрөнгө оруулалт, бизнесийн орчны шинэтгэлийг тогтвортой үргэлжлүүлэх ингэснээр шинэтгэлийн чанарыг сайжруулахад оршино.

ТХХХ нь дэлхийн улс орнуудад бодлогын шинэчлэлүүдийг удирддаг байна. Жишээ нь: **Малави Улсад** Үндэсний Хөдөлгөөний Групп нь татварын шинэчлэл хийхэд нөлөөлөх болон цахилгаан эрчим хүчний нийлүүлэлтийг сайжруулах арга зүйг боловсруулах чиглэлээр үйл ажиллагаагаа явуулдаг. **Вьетнам Улсад** Хувийн хэвшлийн форум нь дотоодын болон гадаадын компаниудад хоёрдмол үнийн системийг бууруулах чиглэгдэн ажилласан байна. **Украин Улс** дахь орон нутаг дахь ТХХХ нь Краснодар болон Луханск Област хотуудад зөвшөөрөл, лиценз авах нэг цэгийн үйлчилгээг бий болгох чиглэлээр ажилласан. **Босни Герцеговина** улсад Бульдозер санаачилга буюу олон улсын байгууллагуудын дэмжлэгтэйгээр жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн үйл ажиллагааг дэмжих чиглэлээр 150 өдөрт 50 шинэчлэл хийж, бизнесийн холбогдолтой дүрэм, журмуудыг сайжруулсан байна.

- Бодлогын шинэтгэлүүдийн **төлөвлөх**, хөрөнгө оруулалтын орчны асуудлуудын зөв **оношлон тодорхойлоход** дэмжлэг үзүүлэх

Засгийн газар нь хувийн хэвшлийн оролцоог бий болгон тэдний өмнө тулгараад байгаа бэрхшээлүүдийг ойлгосоноор хэрэгжих магадлал өндөртэй, өөрчлөгдөх чадвартай арга хэмжээний төлөвлөгөө боловсруулан гаргаж чадна. Ингэснээр тодорхой хууль, дүрэм журмын хүрээнд, төрийн бодлогыг дэмжин ажиллах эрмэлзэл бүхий хөрөнгө оруулагчдыг урамшуулдаг. Тодруулбал төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл, харилцан бие биедээ итгэх итгэлцэл бий болоогүй үед хөрөнгө оруулагчдын итгэл сул байх бөгөөд яваандаа энэ нь албан бус секторын хүрээг тэлэх шалтгаан болдог байна.

- Бодлогын шинэтгэлийг **хэрэгжүүлэхэд** хялбар байх - Засгийн газар шинэтгэлийн тодорхой зорилтуудынхаа талаар хувийн хэвшлийн оролцогчдод мэдээлэл өгснөөр бодлогын шинэтгэл нь бодит амьдрал дээр хэрэгжих боломжтой болдог. Учир нь хувийн хэвшлийнхэн шинэтгэлийн талаар тодорхой эерэг мэдээлэлтэй болсон үед түүнийг хүлээн зөвшөөрч, түүнийг практик дээр дэмжих хандлагатай байдаг.

Засгийн газраас гаргасан дүрэм журмууд, бодлогын зорилтууд амьдрал дээр маш бага үр дүнтэй байх тохиолдлууд элбэг байдаг. Энэ нь бодлого зөв эсэхтэй холбоотой байхаас илүүтэй оролцогч талууд хүлээн авахгүйгээс шалтгаалан хэрэгжилт муу байдагтай ч холбоотой байж болох юм.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Тиймээс төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь өөрчлөлтийг хүлээн авахад нь туслалцаа үзүүлэх, мэдээллийн буцах холбоог сайжруулах, шинэглэлийн үйл явц дахь дарамтыг бууруулах чиглэлд анхаардаг. Үүний үр дүнд бодлогын шинэтгэл тодорхой үр дүнд хүрч чаддаг байна.

- Олон нийтийн хяналтыг бий болгох, зардал, үр ашгийн хатуу чанга шинжилгээ болон нээлттэй, шударга байдлыг **өргөн хүрээнд авч үзэх** замаар **сайн засаглал, ил тод байдлыг** бэхжүүлэх

Бизнесийн зөвлөхүүд ихэвчлэн нарийвчилсэн бүтэц бий болгох замаар төрийн байгууллагуудтай идэвхитэй харилцаа бий болгон хөгжүүлж, бизнесийн үйл ажиллагаандаа ашигтай шийдвэрүүдийг гаргахыг зөвлөдөг. Энэ нь ихэнх тохиолдолд нэг салбарын, эсвэл аль нэг оролцогч талын явцуу эрх ашгийг хамгаалах шийдвэр гаргахад хүргэдэг бөгөөд бусад салбар, оролцогчдыг хохироох нөхцөл байдал үүсгэж байдгийг анхаарах ёстой. Тиймээс төр-хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн явцад хяналт үнэлгээний системийг бий болгон ашиглах хэрэгтэй болдог. Мөн тодорхой шинэчлэлийн талаарх мэдээллийг олон нийтэд нээлттэй, ил тод байлгаснаар зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх боломж бүрддэг.

Мөн шинэчлэлийн үйл явцад төрийн байгууллагуудаас гадна хэвлэл мэдээллийг түлхүү оролцуулах нь чухал ач холбогдолтой байдаг байна. Оролцоо болон хөндлөнгийн хяналтыг бий болгосноор тодорхой стандартуудыг бий болгож чаддаг

- Төр, хувийн хэвшлийн **харилцан итгэлцэл, ойлголцлын** уур амьсгалыг бий болгож чадсанаар иргэний нийгмийг бэхжүүлэн, нийгмийн зохицлыг дээшлүүлж чаддаг.

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд чиглэгдсэн яриа хэлэлцээрүүд нь тодорхой асуудлуудын шийдлийг бий болгох замаар хүмүүсийн харилцааг идэвхижүүлдэгээрээ чухал ач холбогдолтой.

Энэхүү үр дүнг шууд хэмжихэд хэцүү боловч ТХХХ-ийг бий болгосон хэд хэдэн улс оронд төр, хувийн хэвшлийн хоорондын харилцаанд чухал ач холбогдол бүхий тогтвортой харилцаа бий болсон байна. Харин ТХХХ-д чиглэгдсэн үйл ажиллагаа явуулдаггүй, харилцаа холбоогүй, үл итгэлцсэн байдалтай байх нь зөрчил бий болох үндэс болж, цаашид зөрчлүүд шийдвэрлэгдэхгүй, харилцан бие биенээ буруутгах нөхцөл болдог.

А.2.2. ТӨР, ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЭЛД ГАРАХ ЭРСДЛҮҮД

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь нийгэм, эдийн засгийн өмнө тулгараад байгаа бэрхшээлүүдийг шууд бүрэн шийдвэрлэх арга хэрэгсэл биш юм. Хэрвээ ТХХХ-ийг буруу зохион байгуулбал энэ нь оролцогчдын нөөц баялаг, цаг хугацааг дэмий үрэх, түүнчлэн шийдвэрлэх гэж байгаа асуудлыг улам хурцатган, шийдвэрлэх боломжийг алдагдуулдаг байна. Иймд энэхүү гарын авлагад ТХХХ-д тулгаран гарах зарчмын 6 эрсдлүүд болон тэдгээрийг бууруулах стратегиудыг танилцуулж байна.

ТХХХ-д тулгарч болох эрсдлүүд түүнийг даван туулах стратегиуд

Явцуу эрх ашгийг өөгшүүлэх	Ил тод, нээлттэй байх - Хөндлөнгийн хяналт - Олон нийтэд мэдээллэх
Төлөөллийн оновчгүй байдлаас үүсэх эрсдэл	БГБ-уудыг чадавхижуулах - Тэгш оролцоог хангах- Үе шаттай хяналтыг бий болгох
Тогтвортой байдлын тулгамдсан асуудлууд	Хөвөөлбөр, санал зөвлөмжийг тодорхой болгох - Хүлээлтийг удирдан зохион байгуулах- Үйл ажиллагааг эрчимтэй гүйцэтгэ - дуусга
Нэг хүний тоглолт	Дороос дээшээ санаачилгуудыг дэмжих - Бичгээр амлалт авах - Шилжилтэд бэлдэх
Улс төрийн эрсдэл	Олон нийтийн дэмжлэг авах - улстөрийн нөлөөллөөс хараат бус байх- Дотоодын оролцоог хангах
Бүтэц, зохион байгуулалтын эрсдэл	Байгууллагуудын оролцоог хангах - мэргэжилтэнүүдийг оролцуулах - Эрх мэдлийг шилжүүлэх

□Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бий болгох санаачилга нь хэт явцуу эрх ашгийг төлөөлсний улмаас бусад субъектүүдэд сөрөг нөлөө үзүүлж болзошгүй нөхцөл байдал бий болдог. Тиймээс аль болох нээлттэй, ил тод байх, олон нийтэд мэдээлэл хүргэж байх нь зүйтэй юм.

Засгийн газар ба олон нийтийн хоорондын мэдээлэл, санал бодлоо солилцох шугамууд сул байх тохиолдолд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь давуу тал ба эрсдлийг аль алийг нь бий болгож байдаг. ТХХХ-ийг сайн зохион байгуулснаар бизнес эрхлэгчид болон хувьцаа

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

эзэмшигчдийн санал, санаачилга, дуу хоолойг Засгийн газарт хүргэж, ингэснээр төрөөс баримтлах бодлогыг боловсруулах чанарыг дээшлүүлэх ач холбогдолтой юм.

Хэрвээ ТХХХ-ийг буруу зохион байгуулснаар бизнес эрхлэгчид болон хувьцаа эзэмшигчдийн төлөөллийн бус бүлэгт эрүүл биш үр нөлөөг үзүүлэх, улстөрчид болон хахуульчдын хоорондох холбоог өөгшүүлэх, муу бодлогын баримт бичгийг гаргах, батлуулах сөрөг талуудыг бий болгодог.

Дээр дурдсан эрсдлийг даван туулах стратегиуд болох ил тод байдлыг хангах, өргөн хүрээний оролцоог хангасан ажлын хэсгийг байгуулах, хөндлөнгийн хяналтыг нэвтрүүлэх, хариуцлагын механизмыг бий болгох, төгөлдөржүүлэх хэрэгтэй юм.

□Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд жижиг, дунд бизнесийн байгууллагын төлөөллийг оролцуулахгүй байх нь ТХХХ нь бизнесийн том байгууллагуудын нөлөөлөлд ороход хүргэдэг.

Олон жижиг байгууллагуудтай ажилласнаас цөөн том байгууллагуудтай ажиллах нь илэрхий давуу талуудтай, тухайлбал тэдгээр нь зохион байгуулахад амархан бөгөөд нэгдмэл дуу хоолой, санал санаачилгатай байж чаддаг байна.

ТХХХ-ийг бий болгох хэцүү байдаг учир хамгийн боломжит арга нь Засгийн Газар харьцангуй том хэмжээний цөөн компаниудтай зөвлөлддөг болох явдал юм.

ТХХХ ихэнхдээ дээрх байдлаар буюу цөөн тооны том байгууллагуудтай хамтран ажилладаг учир жижиг, дунд бизнесүүдийн дуу хоолой сул байх талтай. Жижиг, дунд бизнесүүдийн ашиг сонирхлыг хамгаалах байгууллага холбоод ч онолын хувьд тэдний сонирхлыг төлөөлөх ёстой боловч бодит байдал дээр томоохон гишүүдээ илүү сонсдог учраас хэлэлцлээс жижиг, дунд байгууллагууд бараг л хасагдсан байдаг. ТХХХ-д жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн санал, санаачилга, дуу хоолойг хүргэхэд хүчтэй бизнесийн холбоод чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Түүнээс гадна, бизнесийн холбоодоор дамжуулалгүйгээр шууд жижиг бизнесийн эзэдтэй харилцах арга хэрэглэж болох ба дараа нь гишүүнчлэлийн байгууллагуудад тэр харилцаагаа шилжүүлж болно.

□Төвлөрөл, зохион байгуулалт муу байвал өөрчлөлт шинэчлэлтийн үйл явцыг удаашруулах, өөрчлөлтийг эсэргүүцэгчдэд хүч өгөх, нэр хүндээ алдах, хүмүүсийн санаачлага, урмыг хугалах **хоосон ярианы өрөө (Talking shop)** болж хувирах аюултай.

ТХХХ нь хэт удаан болж, сэдвээсээ хальж, үр дүнгүй, хүмүүсийн сонирхол ирцийг бууруулсан үйл явцыг “Хоосон ярианы өрөө” гэж төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн талаарх номнуудад нэрлэх нь олонтаа.

ТХХХ-ийн зорилгыг тодорхойлж, стратеги, тулгамдсан асуудлуудаа томъёолсноор дээрх асуудлуудаас зайлсхийж болно. Уулзалтаа зохиохдоо ярилцах сэдвээ нарийн гаргаж, тодорхой шийд шаардсан саналуудаас бүрдүүлж, оролцогчиддоо эртнээс мэдээлбэл “хоосон ярианы өрөө” болж хувирах магадлал багасна. Туршлагатай зохион байгуулагчид урьдчилан оролцогчидтой ярилцснаар хувь хүмүүсийн хүлээлтийг зохицуулан уулзалтын яриаг сэдвээс хазайхаас сэргийлж чаддаг байна.

Оролцогчдод нөлөөлөх өөр нэг арга нь олон нийтэд зорилгоо зарлаж мэдэгдэх явдал юм. Түүнээс гадна ярианы өрөө үүсэхээс зайлсхийхийн тулд ажлын хэсгийн бүрэлдэхүүнийг өөрчлөх, зарим ажлын хэсгийг тарааж, заримыг нь шинээр үүсгэх аргууд байж болно. Бүр эрс шийдэмгий алхам шаардлагатай үед төр, хувийн хэвшлийн нэг зөвөлгөөний тогтолцоог дуусгавар болгож шинийг эхэлж болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

□Тодорхой хувь хүнийг тойрсон төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь **нэг хүний тоглолтонд** хүргэх буюу тухайн хүний сонирхол нь буурч орхин явбал хийсэн бүх ажил нуран унах аюултай.

Мэдээж өрсөлдөх чадварын түншлэлд голлон оролцох хүмүүсийн санаачилга идэвхид тулгуурлах нь гарцаагүй, нөгөө талаас Засгийн газрын өндөр албан тушаалтны оролцоо амжилтын түлхүүр мөн боловч хувь хүнийг тойрсон байдлаар зохион байгуулж болохгүй.

Мэдээж өрсөлдөх чадварын түншлэлийн үйл ажиллагаа нь олон нийтэд таатай сэтгэгдэл төрүүлэх мэдээллийн олон үйл ажиллагаатай байдал нь улс төрчдөд илүү идэвхитэй тогтвортой хамтарч ажиллах түлхэц болох юм.

Тухайн хувь хүнийг оролцож эхлэхэд хүлээлт өндөр байснаа түүний оролцоо буурах нь ТХХХ-ийн үйл ажиллагаанд авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний эрч нь удаашрах нэг шалтгаан болж болдог.

□Дэмжигчид, оролцогчдийн өргөн хүрээг бий болгохыг их хичээж ажиллахгүй бол ТХХХ нь **улс төржиж** аль нэг намтай нь хэт ойр ажиллаж эхэлнэ.

Зарим улс орнуудад шилдэг бизнесменүүд нь улс төрийн сөрөг хүчний лидер байх тохиолдолд ТХХХ-д Засгийн газар оролцох сонирхолгүй байх, эсвэл ТХХХ-ийг улс төрийн хувьд төвийг сахиж үлдээхэд хэцүү байдалд оруулдаг. Засгийн газар нь сөрөг хүчний шахалтанд орж тухайн Засгийн газар солигдоход ТХХХ нь тогтвортой ажиллаж чадахгүйд хүрдэг.

Улс төрийн төвийг сахиулахад жирийн иргэдийн амьдралд ямар ач холбогдолтойг нь тайлбарлаж олон нийтэд байнга мэдээлэл хүргэх хэрэгтэй. Ингэхдээ бүх зүйлийг тайлбарлах шаардлагагүй бөгөөд зөвхөн хүн болгонд ойлгогдохоор энгийнээр тайлбарлаж болох өөрчлөлт, шинэчлэлтүүдийг сонгож танилцуулах ёстой.

Түүнээс гадна ТХХХ-ийн үйл ажиллагаанд тусалж чадах, эсвэл саад болж болох бүх түвшний улс төрчидтэй уулзан асуудлуудаа шууд тайлбарлаж болно. Парламентын гишүүдтэй, орон нутгийн улс төрчидтэй харьцаа тогтоосноор улс төрийн сөргөлдөөнөөс сэргийлж болно.

□Одоо оршин тогтнож байгаа байгууллагууд болон хэлэлцлийн бусад идэвхитэй үйл ажиллагаануудтай сайн уялдуулахгүй бол **давхардал гарч** оролцогчдод илүү хүндрэл үзүүлэх, будилаан үүсгэж болно.

Зарим төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үйл ажиллагаа өөрийн амжилтын хохирогч болох нь бий. Учир нь шинэ байгууллагууд үүсч өрсөлдөн, хийсэн ажлыг нь давхар эрхэлж ажлынх нь үр дүнг сааруулж харилцаа холбоог будилуулдаг байна.

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үйл явцыг санаачилга хэлбэртэйгээр аливаа байгууллагад харьяалагдахгүйгээр явуулбал өрсөлдөөнтэй тулгарах нь зайлшгүй. Өрсөлдөх чадварын түншлэл үүсгэх нэгэн шалтгаан нь онолын хувьд тухайн үүргийг биелүүлэх ёстой байгууллагууд нь үүргээ гүйцэтгэж чадахгүй байгаагаас болж бий болдог.

Харин бусад байгууллагын үйл ажиллагаагаа хангалттай сайн хийдэг салбарыг дайран авч бусдын хийж байгаа ажилд саад хийж байгаа эсэхээ бид бодолцох ёстой. Хандивлагч болон донор байгууллагууд төрийн, хувийн хэвшлийн аливаа байгууллагын ажлыг зайлшгүйгээс бусад тохиолдолд авч хийхгүй байхыг хичээх хэрэгтэй. Үүний тулд үйл ажиллагаагаа ил тод байлгаж хамааралтай бүгдийг татан оролцуулах хэрэгтэй.

Дээрх эрсдлүүдийг төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэл аюул эрсдэлээр дүүрэн гэж үзүүлэх үүднээс биш, харин нарийн төлөвлөгөө, болгоомжтой байдал, боломжит бүтэлгүйтлээс сэргийлж болохыг харуулахын тулд нэрлэв.

А.2.3. ТӨР, ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЛИЙН МӨЧЛӨГ

Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үйл явцыг тогтвортой байлгахын тулд үе шаттай ажиллах хэрэгтэй. ТХХХ-ийн бодит мөчлөг нь гурван үе шаттай байж болно.

Нэгдүгээр үе шат нь таниулах (нээн илрүүлэх) үе шат. Энэ үе шатанд төр, хувийн хэвшлийн хооронд итгэл олох, хоорондоо хэрхэн харьцах, шинэчлэлт санаачлахад юу нь болдог, яавал болдоггүй, хэлэлцлийн туршид тэдгээрийг яаж санал болгох зэргийг хоёр тал танин мэдэх бөгөөд тухайн нөхцөл байдлаас шалтгаалж энэ үе шат хагас жилээс гурван жил хүртэл үргэлжилдэг.

Энэ эхлэлийн үе шатанд зөвөлгөөн эхэлж, өөрчлөлт шинэчлэлтийн үйл явц бүрдэж, ажлын хэсгүүдийг бүрдүүлж турших, бичиг эрхлэлт, логистикийн асуудлуудаа тогтоож, санал болгож буй өөрчлөлт шинэчлэлтийн цар хүрээ, зөвлөлдөх сэдвүүдийн улс төрийн хамаарал мэдрэмжийг тогтоож, голчлох үүрэгтэй удирдагч нараа сонгодог байна.

Нэгдүгээр үе шатнаас түншлэлийн эдийн засгийн нөлөөг асар их байна гэж найдах хэрэггүй. Эхний ээлжинд оролцогчид хариуцаж чадах хэмжээгээрээ маргаан багатай асуудлуудыг авч үзэн, амархан бөгөөд түргэн үр дүн үзэх илүү магадлалтай. Энэ үед түншүүдэд эрсдэл багатай жижиг асуудлуудыг авч үзэх нь дээр байдаг.

Хэдийгээр том асуудлуудыг зөвөлгөөнд гаргаж ирж болох ч бүтэлгүйтэх эрсдэл байгаа бөгөөд энэ нь цаашдын төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд сөргөөр нөлөөлж магадгүй юм. Хэт өндөр хүлээлт нь биелэхгүй бол бизнес эрхлэгчид урам хугарч, харин төрийн албан тушаалтнууд үндэслэлгүй шаардлагуудыг нь хувийн хэвшлийнхэн тавилаа гэж дургүйцэх магадлал бий.

Гэвч зарим хэд нь бүтэлгүйтсэн ч бай, санал болгох асуудлууд болон авч үзсэн өөрчлөлт шинэчлэлтийн санаачлагын тоо өндөр гарна. Оролцогчид урьдны зохион байгуулалтын үед бүтээгүй, хүн болгоны мэддэг томоохон асуудлуудыг хэлэлцүүлэх гэж хичээх болно (жишээ нь тээвэр, аялал жуулчлал, виз, хүнд суртлыг бууруулах, стандартыг нийцүүлэх зэрэг).

Хоёрдугаар үе шат - өндөр үр нөлөөллийн үе шат. Энэ шатанд түншүүд эхний шатны үр дүнд урамшсан, мөн өөрчлөлт шинэчлэлтийн саналыг хэрхэн амжилттай хэлэлцүүлж, хүлээн авч төлөвлөхөө мэддэг болсон байдаг буюу илүү үр дүнтэй үе бөгөөд энэ нь нэг, хоёр заримдаа гурван жил хүртэл үргэлжилдэг.

Энэ шатанд зохион байгуулалт нь жигдэрсэн учраас тулгамдсан асуудал, тавьж байгаа саналууд нь техникийн орц бүтээгдэхүүнд илүү төвлөрдөг байна (жишээ нь хөгжлийн түншүүдээс техникийн тусламж авах). Энэхүү орц бүтээгдэхүүн нь илүү амьд хэрэгжүүлэхүйц шинэчлэлтийг авчрах төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бий болгоно.

Хоёрдугаар үед төр, хувийн хэвшлийн харилцаа нь төрийн албан тушаалтан болон хувийн компаниудийн нөөцөлж бий болгосон хүчин чадлаа ашигладаг давуу талтай учир гаргаж тавих асуудлууд нь мөн илүү ач холбогдолтой байна. Ихэнхдээ хөдөлмөр, татварын асуудлуудыг хоёрдугаар шатанд гаргаж ирдэг байна. Бизнес эрхлэгчид эхний шатны үр дүнд урамшсан, мөн боломжит хэмжээгээр Засгийн газарт шахалт үзүүлсэн байна. Засгийн газрын хувьд эхний шатанд зарим нэгэн саад

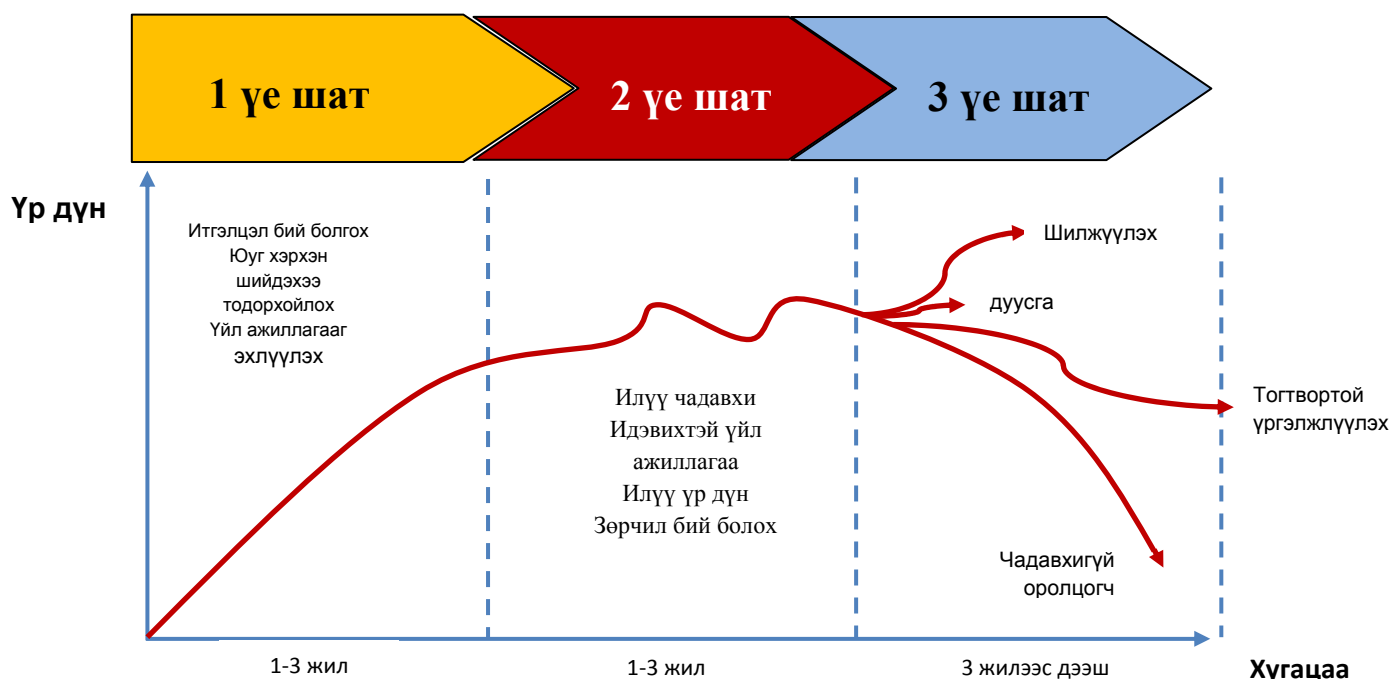
■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

хязгаарлалтуудыг эвдсэн хэдий ч эхний үеэ бодвол хувийн хэвшлийнхний шаардсан болгоныг биелүүлэх ёстой мэт дарамттай санагдахаа больсон байна.

Үр дүнд нь хоёрдугаар үе шат нь эдийн засгийн хувьд хамгийн үр өгөөжтэй хэдий ч зөрчил, хямралын үе шат байна. Зарим ажлын хэсэг нь ажлаа үргэлжлүүлэх, харин зарим нь зогсооно. Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг амжилттай хэрэгжүүлсэнээр зарим маргаантай тулгамдсан асуудлуудыг зогсоох боломжтой.

- ☑ **Гуравдугаар үе шат нь тогтворжилт/шилжүүлгийн/дуусгах үе.** Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь төр хувийн хэвшлийн салбаруудын институтчилалын хоорондын зөрүү, орон зайг нөхөх зорилгоор санаачлагддаг. Тэдгээр салбарын хоорондох итгэлцэл харилцаа тогтсон, эсвэл эргэн сэргэсэн бөгөөд хувийн хэвшлийн хэрэгцээг төрийн албан тушаалтнууд анхаарч ажилладаг болсон бол зөвөлгөөний тогтолцооны ирээдүй ямар байх вэ? Харилцааг анх үүсгэсэн хэлбрээр нь үргэлжлүүлэх үү, эсвэл нэг, хоёр дугаар үе шатанд хуримтлуулсан хүчин чадал, чармайлтыг байх ёстой газар луу нь төрийн байгууллага эсвэл нөлөөллийн бүлэг рүү шилжүүлэх ёстой юу? Түншлэл болгон өөр өөр болохоор энэ үе шат урьдчилан таамаглашгүй бөгөөд дараахь боломжит дөрвөн сонголтын хувилбарт хүргэнэ.

ТХХХ-ийн түүхэн хөгжил



Нэгдүгээр сонголт: Бизнесийн холбоод, байгууллагууд руу шилжүүлэг хийх тогтвортой байдлыг хангах. Энэ боломжит үр дүн гарсан бол нэг хоёрдугаар үе шатууд нь амжилттай явагдсан гэсэн үг бөгөөд төр хувийн хэвшлийн харилцааны тогтолцоог тараасан ч тэдгээр нь хоорондоо хэвийн түвшинд идэвхитэй үргэлжлэх бөгөөд түүнд нь оролцох хангалттай хүчин чадалтай төрийн байгууллагууд, бизнесийн нөлөөллийн бүлэг, холбоод байна. Эдгээр нөхцлүүдийг биелүүлсэн эсэхийг тодорхой ажлын хэсгүүдийн түвшинд заавал төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн нарийн бичгийн газраас оролцох шаардлагагүйгээр эртнээс тодорхойлж болно. Ингэж шилжүүлэлт хийхэд яамдын түвшинд аливаа зохицуулалт, дүрэм журам гарахаас өмнө хувийн хэвшлийн зөвөлгөөнөөр оруулж зардал, үр дүнгийн шинжилгээ

хийх буюу Зохицуулалтын Нөлөөг Судлах ажлуудыг хэрэгжүүлэх дээд түвшний Зохицуулалт Сайжруулалтын Агентлаг үүсгэж болно. Хувийн хэвшлийн хувьд харилцааг амжилттай болгосон хүмүүс, тогтолцоо болон нарийн бичгийн газрыг одоогийн ажиллаж байгаа, эсвэл шинээр байгуулагдсан бизнесийн холбоод, Худалдаа аж үйлдвэрийн танхим, Бүсийн хөгжлийн агентлаг зэрэг рүү шилжүүлэн нийлүүлэхийн хэлнэ.

Хоёрдугаар сонголт: ТХХХ-ийн санаачлагыг оршин буй институци, байгууллагад шилжүүлэх. Эхний сонголтод хүрэхээсээ өмнө төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн ивээн тэтгэгчид бүтцээ ажиллагаатай орон нутгийн хувийн, төрийн байгууллага руу шилжүүлэх сонирхолтой байж магадгүй. Ажил нь дөнгөж эхэлж байхад шилжүүлж авах сайхан санагддаг ч аливаа бизнесийн форум, өрсөлдөх чадварын түншлэл, эсвэл бизнесийн зөвлөл зэрэг нь дутагдалтай орон зайг нөхөх зорилгоор үүсдэг бөгөөд тэр зайг дүүргэхэд нэлээн хугацаа шаардагддагийг санах хэрэгтэй.

Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн тогтолцоо болон нарийн бичгийн газрыг жишээ нь нэгэн бизнесийн холбоонд шилжүүлсэн боловч цаад байгууллага нь ирж байгаа их ажлыг дийлэхээргүй, улс төр, техникийн асуудлуудыг нь шийдвэрлэхэд бэлэн биш байхад хэт түргэн шилжүүлэг хийвэл тухайн санаачлагын үр дүнд туугаар нөлөөлнө. Үүнээс болж оролцогчид нь залхаж, тэр түншлэлээс таагүй сэтгэгдэлтэй гарна. Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн тогтолцоог сайн яриа хэлэлцэл гэж үзүүлэхийн оронд эсэргүүцэгчдэд сүүлийн хэдэн удаагийн бэрхшээлд чиглэсэн, мөн санаачлагыг хүрээнд хийсэн бүх ажлыг нь үгүйсгэж харлуулах шалтаг болно.

Гуравдугаар сонголт: Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн тогтолцоог байнгын ажиллагаатай зуучлалын байгууллагад өгөх. Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн тогтолцоог байнгын ажиллагаатай албан байгууллага болгох нь зөв санаа байж магад. Бусад байгууллагуудын ажлыг давхардуулж хийгээгүй бол түүгээр дамжуулан хувийн хэвшлийн асуудлуудыг Засгийн газар луу, мөн эргэн холбогддог механизм болгож болно. Хэрвээ энэн сайн үр дүнтэй ажиллаж байхад нь яагаад заавал тараах ёстой гэж? Хэдий энэ санаа зөв ч гэсэн хэрэгжүүлэхэд маш хэцүү, учир нь төвийг сахигч, зуучлагч нь ажлаа сайн хийж итгэл даахын тулд бие даасан хэвээрээ байх ёстой байтал албан байгууллага болговол хамгийн гол шинж чанарыг нь арилгалаа гэсэн үг. Нөгөө талаас үйл ажиллагааны зардлаа урт хугацаанд олоход улам хэцүү болдог. Засгийн газар төсөвтөө тусгаж санхүүжүүлж болох ч гэсэн түүнийхээ төлөө илүү хяналт шаардах нь хувийн хэвшлийнхний сэжиг төрүүлнэ. Бизнесийн байгууллагууд гишүүнчлэлийн төлбөрөөр санхүүжүүлж болох ч орон нутгийн бизнесийн холбоодын санхүүжилтийг булааж, тэдгээрийн хөгжлийг сааруулж магадгүй. Донор байгууллагуудын хувьд хэдэн жилийн туршид тусламж авч болох ч, урт хугацааны байнгын санхүүжилт авах асар хэцүү, мөн урьдчилан төлөвлөх аргагүй юм. Түүнээс гадна хувийн хэвшлийнхний сонирхол донорын байгууллагуудын зорилгоос яваандаа салан хувирахад донорүүд ийм түншлэлээс гарах нь мадаггүй юм.

Энэ сонголтыг сонговол байнгын форум, хурал мэтийн үйл ажиллагаа явуулснаар үр дүн нь дунд хугацааны туршид тогтворжиж болно. Цаашдаа энэ сонголтоос Нэгдүгээр сонголт руу шилжихгүй бол цаг явах тусам үр дүн нь буурах болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Дөрөвдүгээр сонголт: Дуусгавар болгох, цэвэрхэн гарах. Тухайн үедээ амжилттай байсан боловч үе өнгөрөөж байгаа түншлэлийг цааш нь үргэлжлүүлэх гэж хүчин чармайлт гаргах нь үр бүтээл муутай байж магадгүй. Зөвөлгөөний механизмууд ихэнх тохиолдолд тодорхой өөрчлөлт шинэчлэлтийг бүтээхийн төлөө үүсгэгдсэн учраас тэдгээрийн амьдралын мөчлөг богино байдаг. Гол нь тухайн харилцааны үйл явцын арга мханизм бус биш, тухайн түншлэлийн зарчим нь чухал байдаг. Богино хугацааны амжилттай хамтын ажиллагаа, санаачлагын төслүүдийг жамаар нь дуусгавал тэдгээр нь үлгэр жишээ болж төр, хувийн хэвшлийнхэнд бахархалтайгаар эргэн харж, иш татах сайн жишиг болдог.

А.3. ГАРЫН АВЛАГЫН АРГА ЗҮЙН ТАНИЛЦУУЛГА

Тус гарын авлага нь хэлэлцлийг бий болгох, сайжруулах зогсолтгүй эргэлдэх үйл явцын үе шат болгонд анхаарах зүйлсийг тодорхойлсон. Ерөнхийдөө гарын авлага нь дараах зүйлсийг хийх бодит арга хэрэгсэл юм:

- Төр, хувийн хэвшлийн салбаруудын хэлэлцлийн чадамжийг, мөн энэ хэлэлцэл нь хамгийн үр дүнтэй байх хүрээг тогтоон **шинжлэх**;
- Төр, хувийн хэвшлийн салбаруудын хэлэлцлийг хамгийн үр бүтээлтэй маягаар үйл явцыг загварчлан **төлөвлөх**;
- Боломжит эрсдлүүдийг тооцож асуудал гарах тутам тэдгээрийг зөв тодорхойлж дор дор нь шийдвэрлэх чадвартайгаар хэлэлцлийг **хэрэгжүүлэх**;
- Хэлэлцлийн механизмын үр дүнд **үнэлгээ өгч**, төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлтийг сайжруулахад оношилгоо, шинжилгээ хийх шатанд буцах холбоо үүсгэнэ.

Гарын авлагын эхний хэсэг төр, хувийн хэвшлийн салбаруудын хэлэлцлийн төлөв байдал, боломжийг тодорхойлох зураглал хийх арга хэрэгсэлийг агуулна. Энэ нь хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулах, хувийн хэвшлийг хөгжүүлэхэд хэлэлцэлд оролцогч талуудын хүсэл чадварыг хэмжих стандарчлагдсан аргыг санал болгоно.

Номын хоёрдугаар хэсэгт хэлэлцэл түншлэлийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх хүмүүст зориулсан зөвлөмж юм. Үүнийг хувийн хэвшилд ТХХХ-ийг ашиглах жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрмүүдэд үндэслэсэн юм. Энэхүү ТХХХ-ийн дүрмийг 2006 онд зохиогдсон Олон улсын Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн анхдугаар семинарийн оролцогчид гарган www.publicprivatedialogue.org вебсайтаар дамжуулан байнга сайжруулан шинэчилдэг юм.

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэхдээ анхаарах ёстой гол 12 зүйлсийг дүрэмд дурдсан зарчмууд нь дүгнэн томъёолдог:

- Институтчилалын байгууллагуудын** харилцаа холбоо, хамгийн боломжит эрх мэдлийн хүрээг авч үнэлэх
- Хэн, ямар **бүтцийн** дор хэрхэн **оролцох** ёстойг сонгох
- Шинэчлэлийн дуу хоолой болон дэмжих **манлайлагчидаа** зөв сонгох
- Зөв **чиглүүлэгч, зохион байгуулагч** хүмүүсээ сонгож оролцуулах
- Зорилтот **гарах бүтээгдэхүүнээ** сонгон тэдгээртээ хүрэх
- Харилцаа холбоо, хамрах хүрээний** стратеги зохиох
- Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний** ажлын хүрээгээ тогтоох
- Бүс, орон нутгийн түвшинд** ТХХХ-ийг бий болгох боломжуудыг авч үзэх
- Тодорхой салбарын түвшинд** ТХХХ-ийг хэрэгжүүлэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- ☑ ТХХХ-д олон улсын үүрэг оролцоог хангах боломжуудыг илрүүлэх
- ☑ Зөрчлийн дараах үеийн ТХХХ-ийн онцлог, боломжуудыг ойлгох
- ☑ Хөгжлийн түншүүд буюу доноруудыг гүйцэтгэх хамгийн оновчтой үүргийг тодорхойлж зааж өгөх

Дээрх 12 зарчмыг дараа нь нэг нэгээр нь бодит амьдралын зөвлөгөө, олон улсын жишиг туршлагын хамт дэлгэрэнгүй авч үзсэн байгаа.

Гарын авлагын гурав дах хэсэг нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн механизм тогтолцооны үр дүнг хэмжих аргуудыг тайлбарласан. Хяналт үнэлгээний арга хэрэгслүүд түншүүдэд дотоод ахиц, дэвшилээ хэмжихэд нь туслахаас гадна үр дүнг бодитой, стандартчилсан байдлаар хэмжих аргачлал нь олон нийтэд хүртээмжтэй байх нь чухлаар тавигдана.

Энэ бүлэгт төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд тусгайлан зориулж тохируулсан шинэ үнэлгээний аргачлалыг танилцуулна. Үүнд үнэлгээ хийх хүмүүст шаардлагатай төслийн менежментийн үе шатуудыг тайлбарлан, мэдээлэл цуглуулах аргачлал, үнэлгээний гурван хэсэгтэй ажлын хүрээ зэргийг үзүүлсэн.

Гадны үнэлэгчдэд энэхүү үнэлгээний хэрэглүүр төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үр нөлөөг байгууллагын үйл ажиллагаа, өөрчлөлт шинэчлэлтийн үйл явцад нөлөөлөх байдал болон эдийн засгийн үр нөлөө гэх гурван талаас авч үзэх бололцоо олгоно. Номын зохиогчид бид бүх төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн хэрэгжүүлэгчдэд энэ шинэ аргачлалыг ашиглахыг уриалж байгаа. Учир нь үүнийг хэрэглэснээр өөр өөр орнуудад, олон янз төрлийн санаачлагуудыг хооронд нь харьцуулан жиших бололцоог нээж өгнө.

Хавсралтуудад төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлтэй холбоотой энгийн жишээ баримтууд байгаа ба тэдгээрийг өөрийн орны онцлог нөхцөлд тааруулан өөрчилж хэрэглэх боломжтой.

А.4. ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХӨГЖИЛД ТХХХ-ИЙГ АШИГЛАСАН ЖИШИГ ТУРШЛАГАД ҮНДЭСЛЭСЭН ДҮРМҮҮД

Хувийн хэвшлийн хөгжилд
төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг
ашигласан сайн туршлагын дүрэм

Эдийн засгийн үйл явц нь аж ахуйн нэгж байгууллага, хувийн хөрөнгө оруулалтыг урамшуулсан бизнесийн орчноос хамааралтай байдаг ба энэ нь эргээд хувийн хэвшлийн хөгжлийн бодлогууд, бүтэц зохион байгуулалт, дэд бүтэц, үйлчилгээг хүлээн авах боломж, хууль тогтоомж, эрхзүйн бичиг баримтуудын төсөл нь бусад эрхзүйн баримт бичгүүдтэй нийцэж уялдсан болон нийгэм дэхь бүх салбаруудын ашиг сонирхолд нийцсэн байх зэргийг шаардаж байдгийг **Хүлээн зөвшөөрч**,

Бизнесийн орчныг сайжруулахад чиглэсэн тодорхой шинэчлэлүүд нь тулгамдаж байгаа асуудлыг гаргаж тавих, шийдвэр гаргах үйл явц, гүйцэтгэл, хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийх зэргээр ТХХХ-ийн үндсэн үр өгөөжид нь хамаарч байдгийг **Анхааралдаа авч**,

Шинэтгэлийн үйл явцыг хурдасгах, хөрөнгө оруулалтын орчны шинэчлэлүүд болон төр, хувийн хэвшлийн хөрөнгө оруулалтын үр ашгийн өгөөжийг нэмэгдүүлэх, ядуурлыг бууруулах стратегиудад хувь нэмэр оруулах болон төр хувийн хэвшлийн хооронд харилцан итгэлцлийг бий болгох зэрэг ТХХХ-ийн үр өгөөжийг хүртэж байгаа мэргэжилтнүүдэд тулгарч байгаа бэрхшээлийг **Ойлгож**,

Гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх, амжилтыг хэмжих, удирдамжийг хангахад чиглэсэн хяналт шинжилгээ, үнэлгээ ба мэргэжилтнүүдийн гаргаж байгаа сайн туршлагын санал зөвлөмж дэхь эрэлт, шаардлагыг **Ухамсарлаж**,

Төр, хувийн хэвшил, донор байгууллагуудын зөвлөхүүдийн туршлагаас болон Парисын 2006 оны ТХХХ-ийн олон улсын семинараас гарсан хэлэлцлийн хөгжүүлэх судалгааны баримт бичгийн сургамжаас **Иш үндэс болгож**,

Хэлэлцэн тохиролцсоны үндсэн дээр хувийн хэвшлийг хөгжүүлэхэд ТХХХ-ийг ашиглах жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрмүүдийг хэрэгжүүлэхийн тулд дараах зарчмуудыг баримтлахыг зохион байгуулах мэргэжилтнүүдэд энэ бүгдийн эцэст **Зөвлөж байна**.

ЗАРЧИМ 1. ЭРХ МЭДЛИЙН ХҮРЭЭ БА ИНСТИТУЦИЙН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Зорилгуудыг тодорхойлсон тайлан мэдэгдэл нь асуудлыг тодорхой болгон ойлгоход тус болдог. Албан ёсны болон хууль эрхзүйн эрх мэдэл олгох нь улс төр болон эдийн засгийн утгаараа чухал боловч төр, хувийн хэвшлийн сайн хэлэлцлийг бий болгоход энэ нь хэзээ ч хангалттай байдаггүй. Институцийн чадавхийг дээд зэрэгт хүртэл нэмэгдүүлэх болон санал зөрөлдөөнийг доод түвшин хүртэл бууруулахад хаана, хэзээ ч гэсэн ТХХХ-ийг одоо буй институциудийн бүтэц, зохион байгуулалттай уялдуулах хэрэгтэй.

- ТХХХ нь оролцогч талуудын чадавхи, бодол санаанаас ихээхэн хамаардаг ба эрхзүйн хувьд олгогдсон эрх нь ТХХХ-ийг хөгжүүлэхэд хангалттай байдаггүй.

■ **ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл**

- Албан ёсны бүрэн эрх олгох нь одоо байгаа байгууллагын бүтцийг илүү уялдуулах болон төр, хувийн хэвшлийн байгууллагуудын хоорондын итгэлцэл харилцан ойлголцлыг бий болгох тэмдэг дохио юм.
- Эрх мэдлийн хүрээг хуулиар баталгаажуулж өгөх нь гол төлөв хүчтэй хүнд сурталын уламжлалтай болон шилжиж буй эдийн засагтай орнуудад тохиромжтой байдаг.
- Гэвч хууль эрхзүйн байр суурийг бий болгохын тулд чухал шаардлагатай шинэчлэлийн хүчин чармайлтуудын хөгжих чадварыг бий болгоход зориулж байгаа эрч хүчээ алдаж болохгүй.
- Хууль ёсны бүрэн эрхийн хүрээ нь уян хатан байдлыг хязгаарласан тодорхой эрсдлийг дагуулж байдаг ба өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицох шинэ санаачилгуудыг хязгаарлаж байдаг.
- ТХХХ-д оролцогч байгууллагууд нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үр өгөөжийг заавал хүртэх ёстой юм. Хэдий тухайн байгууллагын бүтэц зохион байгуулалтаас гадуур үйлчилж байгаа ч төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь тухайн байгууллагын тэргүүлэх чиглэлд зохицон зөв бүтэцтэй ажиллаж чадаж байгаа үед илүү үр өгөөжийг өгдөг.

ЗАРЧИМ 2. БҮТЭЦ БА ОРОЛЦОО

Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн бүтэц зохион байгуулалт нь үндэсний хувийн хэвшлийн салбарт бий болсон нөхцөл байдал, бэрхшээлийг ойлгох, ТХХХ-д үр ашигтай, тэнцвэртэй оролцоог хангаж чадсан, уян хатан, удирдахуйц байх ёстой байдаг.

- ТХХХ-ийн тохиромжтой бүтэц, зохион байгуулалт нь албан, албан бус болон энэ 2-ын холимог гэсэн хэлбэрүүдтэй байж болно. Энэ нь тухайн байгаа үйл явц ба байгууллагын бүтцэд зохицсон байх хэрэгтэйг анхаарах нь чухал.
- Бизнес эрхлэгчдийн оролцоо нь ил тод, тэнцвэртэй, прагматик байх зарчмууд дээр санал нэгдсэн байх ёстой ба энэ нь хэлэлцлийн зорилгод хамгийн сайнаар нийцсэн байдаг.
- ТХХХ-ийн бүтэц нь ажлын хэсгүүдийн оролцооны үйл явцад тулгуурлан зохион байгуулагдана. Жишээ нь, бүс нутаг, ямар нэгэн асуудал болон тодорхой салбаруудын түвшинд зориулсан стратегийн шинэчлэлийн бий болгоход хувь нэмэр оруулахад чиглэгддэг.
- Байгууллагын хэлбэр бүтэц нь нарийн бичгийн даргын дор үйл ажиллагаагаа явуулснаар уялдаатай арга замаар төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бэхжүүлэх мөн маш чухал бодлогын баримт бичгийг боловсруулахад дэмжлэг болж ашиглагддаг.

ЗАРЧИМ 3. МАНЛАЙЛАГЧИД

Удирдан чиглүүлэх болон үйл ажиллагаанд хөрөнгө оруулах төрийн болон хувийн хэвшлийн манлайлагчдыг оролцуулахгүйгээр ТХХХ-ийг тогтвортой хөгжүүлэхэд төвөгтэй байдаг.

- ТХХХ-ийг хөгжүүлэхэд зөв манлайлагчдыг оролцуулж тэдний дэмжлэгийг авах нь чухал байдаг.
- ТХХХ-д төрийн байгууллагаас илүүтэйгээр хувийн хэвшлийн салбар дахь манлайлагчдын сул талыг нь гаргахад амархан байдаг.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Хэрвээ манлайлагчид нь хэт их хүчтэй байвал хөтөлбөрийн агуулгад бага анхаарал хандуулах эсвэл ТХХХ-ийн үйл явц тухайн манлайлагчаас хэт хамааралтай байх нөхцөл бүрдэж болно.

ЗАРЧИМ 4. ЧИГЛҮҮЛЭН ЗОХИОН БАЙГУУЛАГЧИД

Оролцогч талуудын хүндэтгэлийг хүлээсэн хүн ТХХХ-ийн хэтийн төлөвийг сайжруулж чадна.

- Хэлэлцүүлэг зохион байгуулах чадвартай, арга техникийн талаар ойлголттой, яамдын албан тушаалтнаас эхлээд жижиг бизнес эрхлэгчидтэй хүртэл харьцах чадвартай байх зэрэг шаардлага түүнд тавигдана.
- Шинийг санаачлагч, бизнес сэтгэлгээтэй байх нь чухал.
- Орон нутгийн эсвэл гадаад хүн байх эсэх нь нэлээд хэцүү асуудал боловч орон нутгийн талаар мэдлэгтэй байх нь бол давуу тал бөгөөд оролцогчидтой хувийн ашиг сонирхолгүй байх шаардлагатай.

ЗАРЧИМ 5. ГАРАХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН

ТХХХ-ээс гарах бүтээгдэхүүн, үр дүн нь шинжилгээ судалгааны үр дагавар эсвэл зөвлөмжүүд, үйл явцын үр дүн болон зохион байгуулалтын хэлбэр, үр дүн зэрэг ойлголтууд хамаарна. Дээрх бүгд нь хувийн хэвшлийн хөгжилд хувь нэмэр оруулна.

- Шинжилгээний үр дүн нь Засгийн газрын үйлчилгээг хүргэдэг хувийн хэвшлийн салбарын талаар үнэлгээ, хувийн хэвшлийн хөгжлийн зорилго, зорилтын талаар гэрээ хэлэлцээр болон бизнесийн саад бэрхшээлийн талаар судалгаа шинжилгээг агуулна.
- Санал зөвлөмж нь улс төрийн эсвэл хуулийн шинэчлэлийн асуудал үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний талаар тодорхойлолт, үйл ажиллагааны бүс сектор болон чухал шаардлагатай хөгжлийн асуудал зэрэгт чиглэсэн байна.
- Гарах бүтээгдэхүүний бүтэц, үйл явц нь ТХХХ-ийн бүтэц бүрэлдэхүүнийг албан ёсны болгох, үе шаттай хурал, зөвлөгөөн, ТХХХ-ийн үр дүн ба үр дагаварт хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх болон хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр түгээж буй мэдээлэл зэргийг багтаана.

ЗАРЧИМ 6. ХАМРАХ ХҮРЭЭ БА ХАРИЛЦАА ХОЛБОО

Нэгдмэл алсын хараа болон нэг хэл яри хэлцлийг хөгжүүлэх харилцан ойлголцолын харилцааг бүрдүүлэх нь оролцогч талуудын дунд итгэлцлийг бий болгоход чухал ач холбогдолтой.

- Олон нийтийг хамарсан харилцаа холбоо нь талуудыг үндсэн ойлголттой байхыг шаарддаг ба энэ нь хэлэлцээрт оролцохыг талуудын хэлэлцээрийн давтамжаас шалтгаалдаг.
- Хэлэлцүүлэг нь ерөнхийдөө өргөн цар хүрээтэй, хэрэгжих боломжтой мэдээллийн хүртээмж сайн байх шаардлагатай. Энэ нь дэмжигчдэд оролцогчидоо байнга шинэчлэх зайлшгүй шаардлагыг бий болгодог. Энэ нь хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, семинар, хурал зөвлөгөөн болон явуулын сурталчилгаа зэргийн хэрэглээнээс бүрдэнэ.
- Энэ нь тодорхой, ойлгомжтой мэдээ мэдээлэл хүргэх тал дээр хувийн хэвшлийн нэгдсэн, хамтын стратеги бодлоготой байхын тулд хэлэлцүүлэгт оролцох нөөц бололцоондоо анхаарал хандуулахад хүргэдэг.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Үйл ажиллагаа, тэр дундаа хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн талаар хандлага, чиг баримтлал тодорхой байх нь хэмжилт болон үнэлгээ, хүртээмжтэй байхад зайлшгүй чухал юм.

ЗАРЧИМ 7. ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг удирдах үр дүнтэй хэрэгсэл бөгөөд түүний зорилго гүйцэтгэлийг тодорхойлон харуулдаг.

- ТХХХ-ийн үр дүнд баталсан хяналт шинжилгээ, үнэлгээний хамрах хүрээ нь оролцогч талуудын дотоод үйл ажиллагаа тусламж, дэмжлэг болон үүрэг хариуцлага зэргийг хянаж үнэлэх чадвартай болгоход оршино.
- Гаргах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн болон бодит байдал түүнд үзүүлэх гадны үр нөлөөлөл зэрэг нь оролцогч талуудаас тодорхой хугацаа давтамжаар хянах тохиромжтой үзүүлэлтүүдийг нэмэгдүүлэх бөгөөд энэ нь үнэн зөв баттай мэдээлэл цуглуулахаас шалтгаална.
- Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ нь төлөвлөгөө, төлөвлөлтийг сайжруулах таатай нөхцлийг бүрдүүлдэг ба энэ нь аюултай эрсдэлтэй нөхцөл байдал үүсэхээс сэргийлэхээс гадна хэрэгжилтийг илүү үр дүнтэй болгох гадаад болон дотоод үндэс суурь болдог.
- Үүний үр дүнд, ТХХХ нь тавьсан зорилго, зорилтын дагуу хэр зэрэг хугацаанд төлөвлөсөн үр дүндээ хэрхэн хүрсэнийг хэмжинэ. Энэхүү хэмжүүрийг сайжруулахын тулд тэдгээрийн үр дүнг хэмжих суурь үзүүлэлтийг оновчтой боловсруулах шаардлагатай.

ЗАРЧИМ 8. БҮС, ОРОН НУТГИЙН ТҮВШНИЙ ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

ТХХХ нь шийдвэр гаргах бүх түвшинд боломжит хамгийн бага нэгж тухайлбал бичил, жижиг бизнес эрхлэгчид, жижиг дунд үйлдвэрлэл болон бусад орон нутгийн бизнес эрхлэгчдийг илүү чадварлаг дадлага туршлагатай болгох эрмэлзэлтэй.

- Орон нутгийн хэмжээний ТХХХ нь орон нутгийн тулгамдсан асуудал тэдгээрийн шийдлийг тодорхойлсон, үүнийг хэрэгжүүлэх тухайн шатны эрх мэдэлтэнд зориулагдсан байдаг.
- Орон нутгийн түвшин дэхь ТХХХ нь тухайн үндэсний хэмжээний бодлогыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд ач холбогдолтой. Тухайн хэлэлцлийн үйл ажиллагаа нь үндэсний эсвэл орон нутгийн хэмжээнд зохион байгуулагдаж байгаагаас шалтгаалан үр дүн нь өөр өөр байна.
- Орон нутгийн түвшний ТХХХ-ийн үр дүн нь дотоодын хэрэгцээ шаардлага, чадавхийг бэхжүүлэх идэвхи санаачилга болон хэлэлцүүлэгчийн арга техникээс хамаарна.

ЗАРЧИМ 9. ТОДОРХОЙ САЛБАРЫН ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Тухайн нэг салбар эсвэл тулгамдаж буй асуудлыг онцгойлон хандсан ТХХХ нь оролцогчдод хамтран ажиллах илүү их урам зориг, үйл ажиллагааны илүү боломж бололцоог олгодог.

- Тодорхой салбарын хэлэлцүүлэг нь илүү өргөн хүрээг хамарсан ойлгомжтой байх шаардлагатай.
- Хэлэлцүүлэгт сонгох салбар нь илүү маргаантай, ялангуяа институциуд нь сул байж болно. Үүнийг ил тод болгох замаар ажлыг хөнгөвчилж болно.

■ **ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл**

- Цаг хугацаа, нөөц боломжийн хувьд хөрөнгө оруулахад бэлэн салбартай ажиллахад ТХХХ нь үр дүнтэй байдаг.
- Тодорхой салбарын хэлэлцүүлэг хувийн эрх ашиг хайсан үйл ажиллагаа нь илүү их эрсдлийг авчирдаг.
- Дээрх нь тухайн салбарын кластер, нэмүү өртгийн гинжин хэлхээний бүх оролцогч талуудад нээлттэй, чөлөөтэй байдал, ерөнхий чиг хандлага, төлөвлөсөн зорилгын тодорхой байдал болон ойлгомжтой байдлыг багасгадаг байна.

ЗАРЧИМ 10. ОЛОН УЛСЫН ҮҮРЭГ, ОРОЛЦОО

Ерөнхийдөө өргөн цар хүрээтэй олон улсын түвшин дэх ТХХХ нь үндэсний болон бүс нутгийн төр болон хувийн хэвشلүүдийн ашиг сонирхолоо илэрхийлэх боломжийг олгодог.

- Иж бүрэн олон улсын зөвлөгөө нь өргөн цар хүрээтэй, төрийн ба төрийн бус байгууллага, холбоо, эвсэл гэх мэт байгууллагуудыг хамарсан байх шаардлагатай.
- Олон улсын хэмжээний зөвлөгөөнд орон нутгаас төлөөлөл оролцох нь улс үндэстний болон орон нутгийнхаа дуу хоолой, ашиг сонирхолыг илүү үр дүнтэй байдлаар олон улсад хүргэж чадахаас гадна өөрийн улс орны орон нутгийн асуудлыг шийдвэрлэх арга замыг олох бололцоог бүрдүүлнэ.
- Олон улсын түншүүд бүс нутгийн үйл ажиллагаа, олон талын бодлого бүхий хэлэлцээр болон улс үндэстний хэмжээний олон практик жишээгээр туршлага солилцож, урам, дэмжлэг өгч чадна.

ЗАРЧИМ 11. ЗӨРЧЛИЙН ДАРААХ ҮЕ

ТХХХ нь зөрчлийн дараах үе ялангуяа байгалийн гамшгийн дараа онцгой ач холбогдолтойгоос гадна хувийн хэвшлийн хөгжилд эдийн засгийн сэргэлт ба зохицуулалтыг нэгдмэл цогцоор бий болгоход хувь нэмэр оруулдаг.

- ТХХХ нь эдийн засгийн сэргээн босголт, бизнес эрхлэгчдийн нарийн, тодорхой асуудал, ажлын байрыг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн хөрөнгө оруулалтын орчин, ядуурлын бууралт, ТХХХ-ийн шинэ санал, санаачилга зэрэгт гол анхаарлаа хандуулдаг нь нийгмийн анги бүлэг, сүсэгтэн олон, улс төрчид, өрсөлдөгчдийн дунд итгэл төрүүлэхэд онцгой ач холбогдолтой.
- ТХХХ нь санхүүгийн хямралд орсон улс оронд нэн чухал хэрэгцээтэйгээс гадна нөөц баялаг бий болгох, чадавхийг бий болгоход онцгой ач холбогдолтой.
- ТХХХ-ийн институци нь хямралын дараах тухайн улс орны нөхцөл байдалд зохицсон байх шаардлагатай. Тухайн улс нь эдийн засгийн нөхцөл байдал болон хуулийн хэрэгжилт, байгаа боломж, чадамжийн талаар авч үзэх хэрэгтэй.
- Хямралын дараах эдийн засаг, нийгмийн сэргэлтийг бүрдүүлэхийн тулд олон улсын байгууллагад хандаж, тулгарч байгаа бэрхшээл асуудалд хандсан хэлэлцүүлэгт оролцоход түлхэц өгөх шаардлагатай. Гэвч энэ нь тухайн орон нутгийн мэргэжилтний санаачлагаар хийгдвэл илүү тохиромжтой байдаг.

ЗАРЧИМ 12. ХӨГЖЛИЙН ТҮНШҮҮД

ТХХХ ерөнхийдөө орон нутгийн хандивлагч, дэмжигч, түншүүдийн дэмжлэг, эрэлт шаардлага нөхөрлөл зэргээс ихээхэн хамаардаг.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Хөгжлийн түншүүд нь хэлэлцлийг санаачлах, дэмжих, туслах, хандив өргөх, зохион байгуулах гэх мэтээр хамтран ажилладаг.
- Олон улсын практик жишээг түгээн дэлгэрүүлэх нөөц боломжийг бүрдүүлэхэд хандивлагч түншүүд 2 талаар дэмждэг.
- Донор түнш нь аль болон төвийг сахисан, орон нутгийн өмчлөл, нөөц боломжийг дээшлүүлсэн, итгэл төрүүлэхүйц, хуваарилалт шударга хийдэг үнэнч шударга байх ёстой.
- Донор түнш нь нийгэм эдийн засаг, улс төрийн хүрээ мөн түүнчлэн тогтвортой байдалын тухай харгалзан үзэх хэрэгтэй.
- Түншүүд үнэ цэнтэй дэмжлэг үзүүлэхийн тулд сангийн хүртээмжээ сайжруулах шаардлагатай.

2006 оны 2 дугаар сард Дэлхийн банк, Олон улсын хөгжлийн байгууллага, Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага “Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн талаар олон улсын анхдугаар хурал”-ыг хамтран зохион байгуулсан ба үүнд 30 орны 100 гаруй бизнес эрхлэгчид оролцсон. Тус хурлаас дээрх зарчмуудыг анх удаа боловсруулан гаргасан.

А - ТӨР ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЭЛ

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлд гарах үр өгөөж ба эрсдлийн тухай

Б - ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

ТХХХ-ийн төлөв байдал, боломж чадамжийг шинжлэн зураглал хийх арга хэрэгсэл

В - ТӨЛӨВЛӨЛТ БА ХЭРЭГЖИЛТ

Жишиг туршлагын дүрэмд үндэслэн хувийн хэвшлийг хөгжүүлэхэд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг ашиглах нь

Г - ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

ТХХХ-д шинэ стандартчилагдсан үнэлгээний ажлын хүрээг нэвтрүүлэх нь

ЭХ СУРВАЛЖУУД БА ХАВСРАЛТУУД

Б. ТХХХ-ИЙН ТӨЛӨВ БАЙДАЛ, БОЛОМЖ ЧАДАМЖИЙГ ШИНЖЛЭХҮЙ

ТХХХ-ийн механизмыг хэрэгжүүлэх болон төлөвлөх тухай ярихын өмнө эхлээд тухайн төслийн менежер нь юуны өмнө шинэ санаачилга хэрэгтэй эсэх, одоогийн оршин байгаа байгууллагын хүрээнд юуг уялдуулах хэрэгтэй вэ гэдгээ тодорхойлох шаардлагатай. Мөн үүгээр зогсохгүй ТХХХ-ээс үр ашиг, үр дүн хүртэхийн тулд ямар салбар, сэдэв, бүсчилэлд үр ажиллагаагаа хамгийн ихээр чиглүүлэх хэрэгтэй вэ гэдгээ тодорхойлох хэрэгтэй.

Иймэрхүү дүн шинжилгээ нь тухайн төслийн зорилгоосоо хамааран өөр өөр үр дүн гарах боломжтой байдаг (зөвхөн тухайн жижиг бүлэг асуудалд тааруулан ТХХХ-ийг хэрэгжүүлэх эсвэл тухайн цогц асуудалд бүхлээр нь хариулт өгөх зорилгоор бүгдийг нь судлах г.м). Мөн төслийн менежер нь тухайн төслийн мөн чанараас хамааран бүхэлд нь судалж байгаа хэдий ч зарим нэгэн эдийн засгийн тодорхой нарийн салбарууд дээр илүү анхаарал хандуулан өргөн хүрээтэйгээр авч хэлэлцэх боломжтой. (Жишээ нь, хяналт шалгалт, татварын систем, бүтээгдэхүүний стандарт гэх мэт). Зарим улс оронд бизнесийн орчин нь маш олон удаа судлагдан дүгнэгдсэн байхад харин зарим улсад бизнесийн үндсэн загвар нь алдагдсан байдаг. Тиймээс доор тайлбарлах арга хэрэгсэл нь тухайн улс орны дотоодын нөхцөл байдалд хэрхэн зохицон ажиллах ёстойг харуулна.

Б.1. ЗУРАГЛАЛ ХИЙХ АРГАЗҮЙН ТАНИЛЦУУЛГА

Энэхүү хэсэг нь стандартчлагдсан зураглал хийх арга зүйгээр хангадаг бөгөөд ингэснээр тухайн төслийн менежерт ТХХХ-ийн өнөөгийн байдал, түүний чухал асуудлууд, холбогдох оролцогчдын бэлэн байдлын талаарх мэдээллийг тодорхойлоход нь ач тустай байдаг. Энэхүү зураглал хийх арга зүйд судалгааны дүгнэлт, тойм, салбарын ярилцлагууд болон зорилтот бүлгүүдийг хамруулдаг байна.

Гүйцэтгэн хэрэгжүүлэгчид нь энэ хэсэгт зориулах хангалттай цаг зав боломжгүй байж болох хэдий ч бүтнээр нь биш юмаа гэхэд хэрвээ боломжтой бол ерөнхий мэдлэгтэй байвал зохино.

ТХХХ-д хөрөнгө оруулах хэд хэдэн шалтгаан байдаг:

- Илүү сайн загвар, төлөвлөлтийн шийдлийг олно.
- Шийдвэр, дүгнэлт бүрийн цаадах тодорхой үндэслэлтэй учир шалтгааныг гаргаж ирдэг бөгөөд нэг салбараас нөгөө салбар руу шилжихдээ үүнийг дэмжихийн тулд хүний болон капиталын хэдий хэрийн хөрөнгө оруулалт хэрэгтэй байгааг тодорхойлон гаргадаг.
- Хөрөнгө оруулагчид болон бизнес эрхлэгчдийн ТХХХ-ийн сайн мэдлэг мэдээллийн суурийг бий болгодог бөгөөд гаргаж ирсэн санаачилгуудыг дэмжин хөгжүүлэхэд тус болдог.
- Төслийн менежер нь гарч болох боломжит бэрхшээлийг даван туулах чадавхийг олгодог бөгөөд үүний тусламжтайгаар илүү сайн стратеги төлөвлөлтийн шийдэл гаргаж болно.

Оношлогоо, дүн шинжилгээний арга хэрэгслийн үр дүн нь нэг асуултанд хариулагдаад зогсдоггүй бөгөөд тийм, үгүй гэсэн хариултын цаана дүгнэлт, санаагаа оруулсан байхыг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

шаарддаг. Энэхүү зураглал хийх арга зүйн гол зорилго нь зайлшгүй шаардлагатай түлхүүр асуултууд болон удирдамжаар ханган янз бүрийн орчин нөхцөл байдлыг харьцуулан тайлан бичих маягт загварын нөхцлөөр хангах явдал юм.

Ингэснээр Б.2.-т нарийвчлан зааснаар жижиг бүлэгт тухайн дасгал ажлыг 14 хоногийн дотор эзэмшүүлэх боломжтой болгодог.

Б.1.1. ТХХХ-ИЙН ДӨРВӨН ӨНЦӨГТ - РОМБО

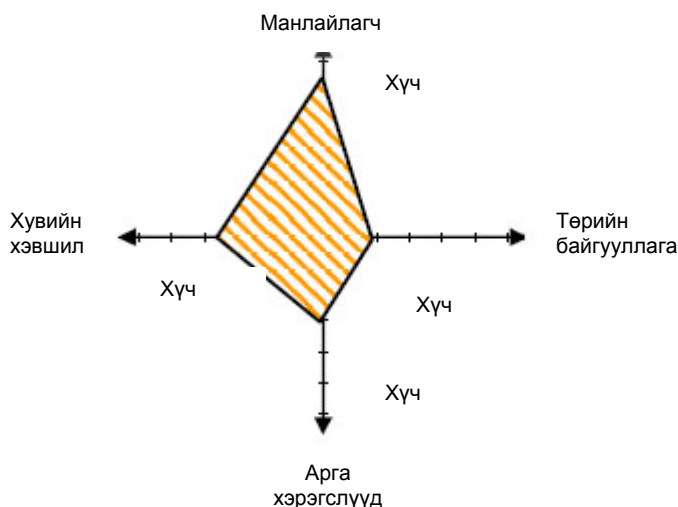
ТХХХ -ны дөрвөн өнцөгт нь тодорхойлох, шинжлэх үйл явцын энгийн загвар бөгөөд нарийн тодорхой үйл явцыг илүү ойлгомжтой болгодог. Энэхүү дөрвөн өнцөгт ромбо нь 4 элементийн хүчин зүйлийг заадаг бөгөөд ТХХХ -ны хөндлөн чиглэлд хоёр болон босоо чиглэлд хоёр нийтдээ дөрвөн чухал элементийг дүрсэлдэг: Хэмжигдэхүүн нь:

- **Төр:** хүчин чадал чадавхийг хэрхэн нэмэгдүүлэх, удирдлага болон улс төрчдийг хэрхэн зоригжуулах вэ?
- **Хувийн хэвшил:** Хувийн хэвшлийг хэрхэн зохион байгуулах вэ? Удирдлагын цар хүрээ, оролцогчид засгийн газартай харилцахдаа хэрхэн аюулгүй ярилцдаг талаар?
- **Манлайлагчид:** ТХХХ-д оролцогч талууд, хэвлэл мэдээллийн байгууллагуудын сонирхолыг татаж чадахуйц туршлага, боловсрол, чадвартай хүмүүс хэр их байгаа вэ?
- **Аргазүйн хэрэгслүүд:** Хөрөнгө босгох, хуримтлуулах, хувь хүнийг дэмжих ямар хүчин чадал, чанарын үзүүлэлтүүд байдаг вэ?

Босни, Герцеговина Улс дахь

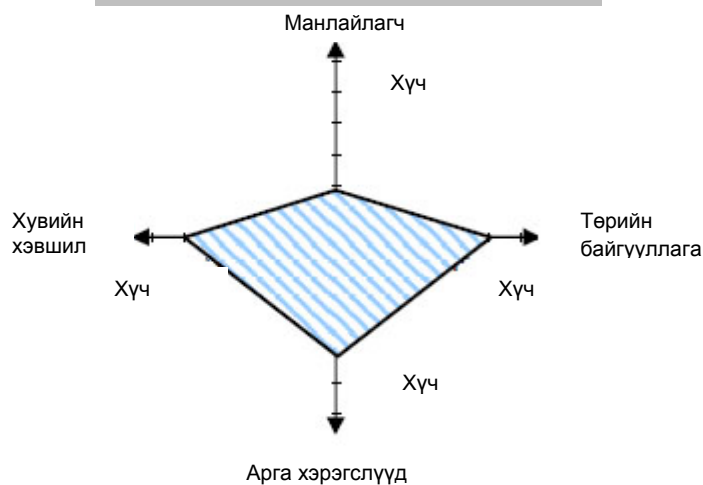
ТХХХ

Хүчирхэг спонсорууд Засгийн газрын сул талыг нөхөж байна.

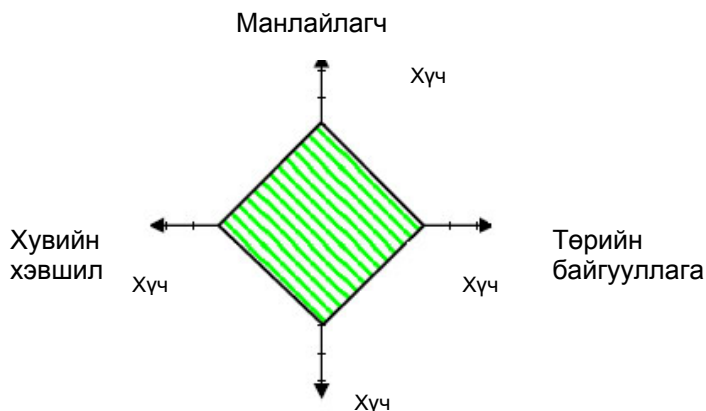


Турк Улс дахь ТХХХ

Төр болон хувийн хэвшил манлайлах тал дээр сул байна.



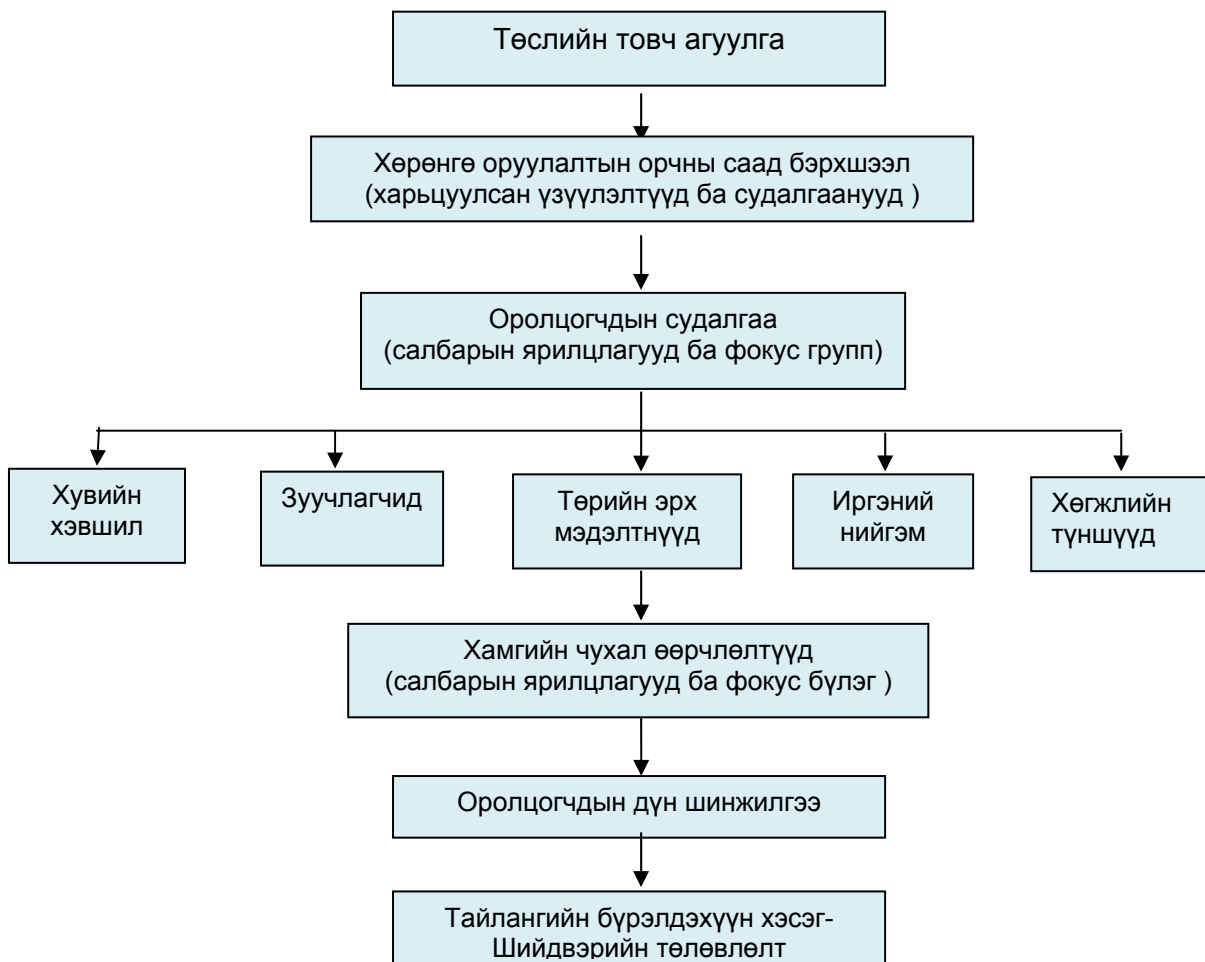
Вьетнам Улс дахь ТХХХ
ТХХХ нь сул талгүй тэнцвэрт байдлаар хөгжсөн байна.



Арга хэрэгслүүд

Хэдийгээр 2-оос илүү хэмжигдэхүүнээр сул талыг илрүүлэхэд хэцүү ч гэсэн ТХХХ нь тэгш өнцөгт тэнцвэртэй болсон үед л хамгийн амжилттай байна гэж үзэж болно. ТХХХ дөрвөн өнцөгт ромбон дүрсний зарим нэгэн амжилттай механизмын талаар судалж дасгал ажил хийснээр ерөнхий ойлголтыг мэдэж болно.

Б.2. ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ ТӨСЛИЙН ДЭС ДАРААЛАЛ



Дээрхи загвар нь ТХХХ-ийн дүн шинжилгээний үеэр гарган авсан өөр хоорондоо ялгаатай алхмуудыг харуулсан. Алхам бүрийг доор нарийвлан үзүүлэв.

Энэхүү төсөл нь 14 хоногийн дотор гүйцэтгэгдэх ба дараах хугацаагаар тооцоолсон:

Төслийн товч тайлбар, танилцуулгыг бичих – 1 өдөр.

Хөрөнгө оруулалтын орчны хязгаарлалтууд (ширээний судалгаа) – 3 өдөр.

Оролцогч талуудыг илрүүлэх судалгаа (газар дээрх ярилцлага) – 3 өдөр.

Хамгийн чухал өөрчлөлтүүд (газар дээрх ярилцлага) – дээрхитэй нэгтгэн үзнэ.

Оролцогч талуудын шинжилгээ, дүгнэлт (газар дээрх ярилцлага) – 2 өдөр.

Тайлан бичих – 5 өдөр.

Нийт хугацаа: 14 хоног байна.

Б.2.1. Төслийн хураангуй

Төслийн хураангуй нь ажлын даалгаврын багц байна. Үүнд дараах түлхүүр элементүүдийг тодорхойлох шаардлагатай:

- Дасгал ажлын зорилгыг тодорхойлох
- Газар зүйн байрлалын хувьд ямар төрийн байгууллагыг хамрах талаар тодорхойлох
- Өмнөх дасгал болон мэдлэгийн талаар хамааралтай зүйлийг сануулах
- Оношлогоо, дүн шинжилгээний үр дүнд ямар дүгнэлт шийдвэрүүд гарахыг тодорхойлох. Зөвхөн тайлан байх уу эсвэл зөвлөмж бас байх шаардлагатай эсэх?
- Төслийг удирдаж байгаа хүмүүсийн нэрсийн жагсаалт гаргах
- Төсөлд хуваарилсан цаг болон төсөв
- Төслийн төлөвлөгөө, үйл явдал бүрээр нь тодорхойлсон нарийвчлалтай мэдээлэл
- Төслийн гол тодорхойлогч хүчин зүйлсийг хяналт шинжилгээ үнэлгээ хийх
- Зорилтот дуусгах хугацаа

Б.2.2. Хөрөнгө оруулалтын хязгаарлалт

Энэхүү хэсгийн арга зүйн хэрэгсэл нь өнөөгийн байдлын судалгаа, харьцуулсан судалгаанаас хамааран гарах бөгөөд тухайлбал Дэлхийн банкны “Бизнес эрхлэх нь” тайлан болон Хөрөнгө оруулалтын орчны тандан судалгаа гэх мэт тайлангуудыг хамруулан ойлгож болно. Тайланд тусгах зарим төрлийн өвөрмөц, онцгой мэдээллүүдийг тухайн төсөлтэй хамгийн ихээр холбоотой салбар дахь туршлагатай, мэдлэгтэй хүмүүс болон зарим албан байгууллагаас олох шаардлагатай болдог.

Энэхүү хэсгийн гол зорилго нь бүс нутаг, тухайн нэг орон нутгийн онцлогоос нь шалтгаалан хувийн хэвшлийн байгууллагын үйл ажиллагааг ойлгож мэдэх, хэлэлцэх үйл явц юм. Онцлон хэлэхэд, хувийн хэвшлийг хөгжүүлэхэд шаардлагатай арга хэмжээг тодорхойлох хүрээнд цохон ярилцдаг.

Ингэснээр төслийн баг нь хөрөнгө оруулагчдын судалгаа шинжилгээний үйл явцад тухайн газар нутгийн бизнесийн онцлогыг мэдэхэд тусалдаг.

Энэ шатанд хэлэлцэх үндсэн асуултууд нь:

- Хувийн хэвшлийн үндсэн шаардлагууд нь вэ?

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Эдийн засаг дахь чадавхитай болон оршин тогтнож байгаа салбаруудын гол түлхүүр нь юу вэ?
- Тухайн улс орны тусламжийн стратеги эсвэл ядуурлыг бууруулах стратегийн бодлогын баримт бичгийн тэргүүлэх чиглэлүүдийг тодорхойлсон уу?
- Судалгааны үе шатанд илүү мэдлэг мэдээллийг өгч чадах хувийн хэвшлийн хөгжлийг дэмжсэн байгууллагууд байна уу?
- Үндэсний аж ахуйн нэгж байгууллага болон гадаадын хөрөнгө оруулагчдыг харьцуулах нь хэр чухал байдаг вэ?
- Төрийн өмчит байгууллагууд нь давуу эрхтэй, илүү нэр хүндтэй байдаг уу?
- Том болон жижиг аж ахуйн нэгж, байгууллагын хооронд тэнцвэржүүлэгч хүчин зүйл нь юу вэ?
- Дотоодын нийлүүлэлтийн гинжин сүлжээг сайжруулах сонирхол том аж ахуйн нэгж, байгууллагуудад ажиглагдаж байна уу?
- Ерөнхий болон тухайн нэг салбарт аль алинд нь хувийн хэвшлийн үйл ажиллагааны бөөгнөрөл үүсч байна уу?
- Албан бус секторууд хэр том байна вэ?
- Экспортын зах зээл хэр чухал вэ?

Ийм төрлийн асуултын зорилго нь бизнесийн хөрөнгө оруулалтын саатал хаана, юунд байгааг тодорхойлох явдал юм. Хэрвээ менежер нь энэхүү хөрөнгө оруулалтын нөхцөлд зохицон ажиллахыг хүсвэл бид түүнд Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хамрах хүрээ, үзэл баримтлал /ХОБХХҮБ/ гэсэн арга зүйн хэрэгслийг ашиглахыг санал болгоно. Энэхүү арга зүйн хэрэгсэл нь ОУХАХБ-ын гишүүн болон гишүүн бус нийт 60 эдийн засагт туршигдсан Дэлхийн банкаар дэмжигдсэн арга хэрэгсэл юм. Иймэрхүү хэрэгслүүд нь олон талаар туршигдсан, хоорондоо уялдаа холбоо сайтай байдаг. Дэлхийн банкны “Бизнес эрхлэх нь” тайлан болон “Хөрөнгө оруулалтын орчны тандан судалгаа” нь хөрөнгө оруулалтын бодлогын хамрах хүрээ, үзэл баримтлалд хамаарах асуултуудад хариулахад хэрэглэнэ.

Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хамрах хүрээний 10-н асуултын багцыг гаргасан байдаг ба энэ нь улс орны эдийн засгийн хөгжлийг дэмжих, хувийн хөрөнгө оруулалтыг урамшуулсан бодлогуудыг хэрэгжүүлэх, цогц нэгдмэл арга замыг тодорхойлсон сайн жишээнүүдийг танилцуулсан байдаг (хүснэгтийг харна уу). Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хамрах хүрээг дараах хуудаснаас үзэж болно: www.oecd.org/daf/investment/development

Бизнесийн орчны хязгаарлалтыг тодорхойлоход хэрэглэх Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хүрээнд хамаарах 10 бодлого.

Энэхүү Хөрөнгө оруулалтын бодлогын хүрээнд хамаарах 10 бодлого нь Монтеррейгийн зөвлөгөөнөөр хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулахын тулд тодорхойлсон болно. Үүнд:

- 1. Хөрөнгө оруулалтын бодлого:** Хөрөнгө оруулалтын бодлогын чанар нь жижиг ба том, үндэсний болон гадаадын хөрөнгө оруулагчдын шийдвэрт шууд нөлөөлдөг. Ил тод, хөрөнгийн хамгаалалт, ялгаварлан үзэхгүй байх нь хөрөнгө оруулагчдын үндсэн бодлого юм.
- 2. Хөрөнгө оруулалтыг дэмжих:** Хөрөнгө оруулалтыг дэмжих арга нь тухайн зах зээлийн уналтыг бууруулах зорилготой хөрөнгө оруулалтыг татах болон хөрөнгө оруулалтын зөв хөшүүргийг хөдөлгөх үр дүнтэй арга хэрэгсэл юм.
- 3. Худалдааны бодлого:** Энэхүү бодлого бараа материал болон үйлчилгээний борлуулалттай

холбоотой бөгөөд сайн хөрөнгө оруулалтыг хийснээр зах зээлээ өргөтгөхөөс гадна, нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээг нэгтгэн хялбарчилснаар хөрөнгө оруулалтаас олох орлогоо нэмэгдүүлж чадна.

4. **Өрсөлдөөний бодлого:** Өрсөлдөөний бодлого нь шинээр хөрөнгө оруулах тааламжтай нөхцөлд хувь нэмэр оруулах буюу инновацийг дэмжихэд ач тустай юм. Ийм төрлийн хөрөнгө оруулалт нь мөн нийгэмд ихээхэн ач тустай байдаг.
5. **Татварын бодлого:** Засгийн газрууд үйл ажиллагаагаа явуулахын тулд татварын орлоготой байх ёстой. Татвар нь дарамт болж байдаг хэдий ч энэ бизнесийн орлого болон үнэ цэнд шууд нөлөөлж байдаг. Татварын бодлого нь Засгийн газарт зорилгодоо хүрэхэд тусалж, хөрөнгө оруулалтыг дэмждэг.
6. **Компанийн засаглал:** Компанийн засаглал нь тодорхой дүрмийн хүрээнд ажилладаг ба үүнд хөрөнгө оруулалтын шийдвэр, хөрөнгө оруулагчдад нөлөөлөх, капиталын үнэ цэнэ, санхүүгийн зах зээл гэх мэт багтана.
7. **Бизнесийн удирдлагын хариуцлагыг идэвхижүүлэх бодлого:** Төрөөс баримтлах Бизнесийн удирдлагын хариуцлагыг идэвхижүүлэх бодлого бизнесийг удирдах хариуцлагын зарчмууд ба үзэл баримтлалуудыг ойлгоход дэмжлэг болдог. Үүнийг ЭЗХАХБ-ын Үндэстэн дамнасан аж ахуйн нэгжүүдийн зааварчилгаанд тусган зөвлөсөн байдаг. Эдгээр бодлогын баримт бичигт бизнесийн таатай орчинг хангах Засгийн газар болон бизнесийн тус тусын үүрэг оролцоог тодорхойлох мөн бизнес эрхлэх санаачилгуудыг дэмжих, олон улсын хамтын ажиллагаанд оролцох оролцоог дэмжин урамшуулах хэрэгтэй.
8. **Хүний нөөцийн хөгжил:** Өнөөдөр олон улс орон нь хүний нөөцдөө хөрөнгө оруулдаггүйгээс зарим тал дээрээ доголдолд орсон байдаг. Хүний нөөцдөө хөрөнгө оруулах нь нэн тэргүүнд хийх хэрэгтэй зүйл юм. Хүний нөөцдөө хөрөнгө оруулснаар бизнесийн таатай орчинг бүрдүүлдэг бөгөөд үүний тулд сайн бүтэцтэй, жигд нягтралтай, зохицсон байх хэрэгтэй.
9. **Дэд бүтэц болон санхүүгийн салбарын хөгжил:** Үр ашигтай санхүүгийн салбарын бодлого нь тогтвортой орчинд өөрийн санаагаа хэрэгжүүлэн хөрөнгө оруулахад тус дэм болоход оршино. Дэд бүтцийн хөгжлийн бодлого нь ховор, хомс эд зүйлсийг найдвартай, тасалдахгүй сувгаар хэрхэн авах талаар байдаг.
10. **Төрийн удирдлага:** Төрийн байгууллагын нэгдмэл байдал болон удирдлагын чанар нь хоёр хэмжигдэхүүнээр хэмжигддэг ба үүнд хөрөнгө оруулагчдын шийдвэр, түүндээ итгэх итгэл мөн хөрөнгө оруулалтын үр ашиг байдаг. Одоогоор төрийн удирдлагын хамгийн сайн ганц загвар гэсэн ойлголт байдаггүй бөгөөд харин нийтээрээ хүлээн зөвшөөрсөн стандартууд байдаг.

Бизнесийн орчны шинжилгээний ерөнхий тодорхойлолтыг иж бүрэн болгохын тулд судалгаа нь мөн хамгийн чухал, хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодорхойлох хэрэгтэй ба дөхөм болох үүднээс “хамгаас чухал өөрчлөлт” хэсгээс харна уу. (Б.2.4. хэсгийг харна уу)

Одоог хүртэл хамгийн чухал хэсэг нь тайлан, мэдээ цуглуулах болон утга агуулгыг нь товч тодорхой гаргах болно. Хамгийн найдвартай мэдээлэл авах эх үүсвэр нь ТХХХ-ийн оролцогчидтой утас, и-мэйл болон нүүр тулсан ярилцлага хийх болно. Энэ нь цаг хэмнэсэн ухаалаг шийдэл болох ба тухайн талбарын мэдээллийг үр дүнтэй, сайн бэлдэнэ.

Б.2.3. Оролцогч талуудыг илрүүлэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Энэхүү оролцогч талуудыг илрүүлэх судалгааны зорилго нь ТХХХ-д байгаа чадавхитай бизнес эрхлэгчид, оролцогчдыг тоймлон гаргах зорилготой. Үүнд хувийн байгууллага, завсрын байгууллага, төрийн байгууллага болон олон нийт, иргэний нийгмийн байгууллагууд орно.

Энэхүү үе шатан дахь арга зүйд ярилцлага болон сонирхлын бүлгүүдийг хамруулан ойлгоно. Доорхи бүлэгт оролцогч талуудын ямар ямар 5 төрөл байдгийг ямар тайлангууд бидэнд тодорхойлж өгөх ёстойг харуулна.

Хавсралт В нь санал асуулгын хуудасны ерөнхий загварыг багтаасан байгаа үүнийг 5-н төрлийн оролцогч талуудын ярилцлага, чиглүүлэгч бүлгүүдэд тааруулан өөрчилж болно. Мөн www.publicprivatedialogue.org/tools -аас word форматаар нь татаж авч болно. Асуултууд нь тайлан гаргахад тус дөхөм болох олон асуултуудыг агуулсан. Мөн асуултыг тэр чигээр нь оруулахгүй байсан ч өөрийн агуулга, хэрэгцээ, сэдвийн хүрээнд нэмэх, хасах, өөрчлөх боломжтой.

Б.2.3.1 Хувийн хэвшил

Бизнесийн байгууллагын төлөөллийн хүмүүсийг ярилцлагад оруулах ёстой. Судалгаа шинжилгээ, дүгнэлтэнд хувийн хэвшлийн бүрэлдэхүүн хэсгийн төлөөлөгчид нь хэрхэн таниулах, байгууллагын бодлогыг идэвхитэй хэрэгжүүлж байгаа эсэх.

Янз бүрийн салбарын ач холбогдол үүргийг гаргахын тулд олон бүлгийг хамарсан байх хэрэгтэй ба үйлдвэрийн зах зээл, жижиг албан болон албан бус газруудаас эхлээд гадаадын үндэстэн дамнасан корпорациудыг хүртэл хамруулах хэрэгтэй.

Түлхүүр асуултууд:

- Таны бодлоор энэ улсад хөрөнгө оруулалтын орчинд хамгийн хүндрэл учруулж буй зүйлс юу вэ?
- Хувийн хэвшил нь төрийн байгууллага болон төрийн байгууллагын албан хаагчидтай шууд харилцдаг уу? Ямар түвшний харилцаа илүү их байдаг вэ? (Яам, салбар, иргэний үйлчилгээ, бага түвшний хүнд сурталтан)
- Бизнесменүүд Засгийн газраас гаргасан мэдээллийн дагуу өөрт хамааралтай зүйлийн талаар анхаарч үздэг үү? Зохион байгуулах хүчин чармайлт гаргаж байна уу? Хэр амжилттай байдаг вэ?
- Бизнес эрхлэгчид нь Засгийн газарт хандах хандлага нь хэр байна вэ? Тэдэнд Засгийн газартаа итгэх итгэл байна уу аль эсвэл горьдлого тасарсан байна уу? Бизнесмен болон улс төрчид нийгмийн ижил тойрогт байна уу аль эсвэл цөөхөн харилцдаг уу?
- Бизнес эрхлэгчид хэр их цагийг засгийн газартай харилцаж өнгөрүүлдэг вэ? Тэд засгийн газартайгаа албаны үзэсгэлэн болон шууд эсвэл бүр албан бус төлбөрийн талаар харилцах хандлагатай байна уу?
- Дүрэм журам болон хуулийг хэр дагаж мөрддөг вэ? Бодлогын тогтвортой байдал болон шинж тэмдэгийн талаар санал бодол байна уу?
- Хувийн хэвшлийн хуулийн багтаамж нь хэр вэ? Олон жил үйлчилсэн тогтвортой хууль болон журмын талаар зөвөлгөө авахад хялбар байдаг уу?

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Бизнесийн хүмүүс маань энгийн үедээ ч тухайн байгууллагыг төлөөлөх гишүүн болж чаддаг уу? Тэд байгууллагынхаа өмнөөс өөриймсөг харилцаж чаддаг уу?
- Том болон жижиг байгууллагын санал зөрсөн болон нийлсэн сонирхлын талаар ямар бодолтой байдаг вэ?

Б.2.3.2. Төлөөллийн байгууллагууд – бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагууд, Худалдаа аж үйлдвэрийн танхим

Эдгээр нь хувийн хэвшлийг төрийн байгууллагын өмнө төлөөлж оролцдог маш олон янз хэлбэртэй байдаг. Хэрвээ бүх бүс нутгуудад байхгүй байх ба хэрвээ байвал тухайн гишүүн байгууллагуудын үйлчилгээнд их, эсвэл бага зэрэг хамааралтай байдаг. Хамгийн түгээмэл байдаг завсарын төлөөллийн байгууллагуудыг дор харууллаа.

Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагуудын² төрлүүд, түүний онцлог болон бүтэц

Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагын төрөл	Хүчин зүйлийг тодорхойлох нь	Ерөнхий үйл ажиллагаа ба, үйлчилгээ
Бизнесийн холбоод		
Худалдаа, аж үйлдвэрийн холбоо	Мэргэжил/ үйлдвэр	Арбитр, хувь түгээлт, аж үйлдвэрийн стандартын тохиргоо, лоббидох, чанарын сайжруулах
ЖДҮ холбоо	Үйлдвэрийн хэмжээ	Бизнес сургалт, зөвлөгөө, санхүүгийн схем, бүлгийн үйлчилгээ
Эмэгтэйчүүдийн холбоо	Хүйс	Бизнес сургалт, микро зах зээл, хүйсийн ялгаварлалын өмгөөлөл
Ажил олгогч эздийн холбоо	Хөдөлмөрийн харилцаа	Сонирхогчдын бүлгийн нэгдэл, мэргэжлийн мэдээлэл болон сургалт
Эвслүүд	Малгай байгууллага	Өндөр түвшний өмгөөлөл, бизнесийн ерөнхий мэдээлэл, судалгаа, гишүүн холбоодыг зохицуулах
Олон үндэстний холбоо	Үндэстэн дамнасан	Худалдааг дэмжсэн идэвхижүүлэлт, худалдааны үзэсгэлэн, тохируулах
Танхим	Газарзүйн бүс	Засгийн газрыг төлөөлөх эрх үүрэг, арбитрын шүүх, үндсэн мэдээллийн үйлчилгээ, үзэсгэлэн яармаг, орон нутгийн эдийн засгийн хөгжил

Зуучлагчийн тухай тайланд тусгагдах ёстой түлхүүр гол асуултууд:

- Хувийн хэвшлийн төлөөлөл болсон төлөөллийн байгууллагууд байдаг уу? Ямар төрлийн?

² БГБ-ын чадавхийг бэхжүүлэх номноос хураангуйлагдан бичигдсэн: *Төслийн менежерүүдийг чиглүүлэх зарчмууд*, Алехандро С.Алвэрэз дэ ла Кампа эт ал., Дэлхийн банкны групп, 2005 он.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Тэдгээр төлөөллийн байгууллага нь хүчтэй, иж бүрэн эсвэл явцуу сонирхлын бүлгийг төлөөлсөн сул үйл ажиллагаатай байна уу? Аль нь хамгийн ашиг тустай байгууллага вэ? Хамгийн чадамж муутай нь аль нь вэ?
- Үндэсний болон орон нутгийн түвшинд гишүүдээ төлөөлж байгаа дундын байгууллага нь хэрхэн үр ашигтай ажилладаг вэ?
- Гишүүддээ ямар төрлийн үйлчилгээ санал болгодог вэ? (Сургалт? Төрийн өмнөөс үзүүлэх үйлчилгээ? Дүрэм, журам болон хуулийн талаар мэдээлэл?)
- Мэдээлэл тараах ямар төрлийн үйлчилгээгээр хангадаг вэ? Уулзалт зохион байгуулдаг уу? Гишүүддээ тулгарч байгаа асуудлын талаар мэдээлэл цуглуулдаг уу?
- Ойрын хугацаанд хийж гүйцэтгэсэн томоохон амжилттай зүйл бий юу?
- Тэд нар нь жижиг дунд үйлдвэрүүдийн эрх ашгийг төлөөлж чадаж байна уу?
- Төрийн болон хувийн байгууллагуудыг холбодог бусад зуучлагчид жишээлбэл хуульч, нотариатчдын чухал зүйл нь юу вэ?
- Төрийн болон хувийн хэвшлийн байгууллагуудын хооронд холбогч гүүр болж чаддаг уу?

Тайлан нь олон янзын зуучлагч байгууллагуудын хүчтэй тал болон сул талыг тусгасан дараах хүснэгтийг агуулах ёстой.

Зуучлагч	Эрх мэдэл	Гишүүнчлэлийн хэлбэр болон хэмжээ	Давуу тал болон ажиллагаа	Сул тал	Холбоо барих хаяг
Боловсруулах үйлдвэрлэгчдийн холбоо	Улс төрийн бодлогын хэлэлцээрт үйлдвэрлэгчдийг төлөөлнө. Компаниудад зөвөлгөө өгөх болон сургалт зохион байгуулна. Бусад холбоотой нийгэмлэгүүдтэй харилцаа тогтоон хамтран ажиллана.	Сайн дурын үйлдвэрлэлийн холбоо 720 бизнесийн гишүүн байдаг ба 32000 ажилчдыг төлөөлнө.	Хуулийн байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлж чаддаг. Арбитрын үйлчилгээнд оролцдог. Сүүлийн үеийн хөдөлмөрийн хуулинд өөрсдийн хүсэл сонирхлоо илэрхийлж чадсан.	Машин үйлдвэрлэгчид нь нэг хотод байрладаг, маш цөөн тооны гишүүнчлэлтэй Гадны хөрөнгө оруулагчид нь гишүүн болох боломжгүй.	
Худалдааны танхим	Улсынхаа хувийн секторын эрх ашгийг хэрэгжүүлж хамгаалахын төлөө зүтгэж, тэдгээрийг төлөөлөх мөн зохион байгуулалтанд оруулна.	Албадлагын 10-с дээш ажилчинтай бүх бизнесийн байгууллага бүртгүүлэх ёстой.	Одоогийн байгаа гишүүд нь бизнесийн бүх салбарт хүрэх боломжийг олгодог. Хуулиар олгогдсон эрх нь Засгийн газартай дөхөм ажиллахад бололцоог олгодог.	Ихэнхи гишүүд нь тухайн байгууллагыг ялзарсан үйл ажиллагаа сул, ардчилсан бус гэж үздэг. Албан гишүүнчлэлийн төлбөр байнга өсч	

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

				байдаг.	
--	--	--	--	---------	--

Энэхүү хүснэгтийн загвар нь хавсралт В.3. болон www.publicprivatedialogue.org/tools.-д байгаа болно.

Б.2.3.3. Төрийн байгууллага

Төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны хандлага нь төр,хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг эхлүүлэх эсвэл зогсоох байдалд хүргэж болно. Төрийн байгууллагууд нь ТХХХ-д оролцох чадавхи болон бэлэн байдал, эрмэлзэл нь харилцан адилгүй байдаг. Удирдлагын, агентлагийн, тасгийн, хэлтсийн, бүсийн түвшинд бүгд өөр өөр байдаг. ТХХХ-ийн арга зүйн хэрэгсэл нь урам зориг болон чадварыг тодорхойлох багцыг агуулсан хэрэгтэй.

- Улсын секторын бүх түвшин дэх мэргэжилтэн ажилчдын ур чадвар нь ямар түвшинд байна вэ?
- Улс төрчид болон үйлчилгээний байгууллагын ажилчдын хувийн хэвшилд хандах хандлага нь ямар байна вэ?
- Төрийн байгууллагыг хувийн хэвшилтэй ямар шаардлагаар хамтран ажиллуулдаг вэ? Аль байгууллага нь ямар түвшинд, ямар хууль дүрмийн хүрээний аль шатанд хамтарч ажиллаж байна вэ?
- Улсын байгууллагын эрх мэдэлтнүүд нь танил талаа ашиглан тушаал дэвшихийг таслан зогсоох талаар юу хийдэг вэ? Улсын байгууллагын ажилчдаг хувийн хэвшилтэй хэрхэн харилцах талаар сургадаг уу? Хувийн хэвшил болон улсын хэвшлийн хоорондох харилцааг бүрэн дүүрэн тогтоож чаддаг уу?
- Хувийн хэвшлийн хувьд нааштай сайн эсвэл хүнд сурталтай гэж дүгнэгдсэн улсын байгууллага, хэлтэс байдаг уу? Хэрэв тийм бол аль нь вэ?
- Улсын байгууллагуудыг өөрчлөлт шинэчлэлт рүү түлхсэн хувь хүмүүс байдаг уу? Мөн түүнчлэн улсын байгууллага болон хувийн хэвшил хэмээн ялгаварлан гадуурхсан хүмүүс байдаг уу? Тэдгээр нь хэн бэ?
- Шийдвэр гаргах түвшний цар хүрээг хэрхэн өргөжүүлэх вэ?
- Төрийн байгууллагуудын орон нутгийн түвшинд удирдлагууд нь улсын түвшний шийдвэрүүдэд хэр хариуцлагатай, үүрэгтэй оролцдог вэ?
- Төрийн байгууллагуудын хоорондын хамтын ажиллагаа хэр идэвхитэй вэ?

Газар эсвэл хөтөлбөр	Шүүх эрх мэдлийн хүрээ болон олон нийт	Давуу тал болон ололт амжилтууд	Сул тал	Холбоо барих мэдээлэл
Ерөнхийлөгчийн алба	Ерөнхийлөгчид дараах зүйлүүдэд зөвлөгөө өгдөг. Сайдууд томилох, үндэсний Засгийн газрыг байгуулах. Улс төрийн шинэ бодлогыг санаачлах.	Ерөнхийлөгчтэй биечлэн уулзах. Хувийн хэвшлийн хөгжлийг дэмжих боломжтой. Гадаадад мэргэжил эзэмшсэн чадварлаг баг бүрдсэн.	Олон нийтээс хол гэж үнэлэгддэг. Өөрсдийн санаачилсан зүйлсээ хэрэгжүүлэхэд бусад байгууллагуудаас дэмжлэг туслалцаа авахад саад тотгортой учирдаг.	
Үйлдвэр, худалдааны яам	Үйлдвэржүүлэлтийн зохицуулалтыг хийдэг. Олон улсын худалдааны хэлэлцээрт Засгийн газраа төлөөлнө.	Маш сайн хэлэлцээр хийгчид. Сайд нь Засгийн газрын хүрээнд хамгийн хүчтэй эрх мэдэлтэй сайдын	Яамны ихэнхи мэргэжилтнүүд нь хүнд сурталтай байдаг бөгөөд хувийн хэвшлийн эсрэг байр суурьтай байдаг.	

		тоонд ордог.		
--	--	--------------	--	--

Энэхүү хүснэгтийн загварыг Хавсралт В4 www.publicprivatedialogue.org/tools.-д -ээс харна уу

Б.2.3.4. Иргэний нийгмийн ойлголт

ТХХХ нь вакуум орчинд байдаггүй. Хувийн хэвшилд хандах иргэний нийгмийн хандлага шийдвэр гаргахад чухал хүчин зүйл байдаг.

Тийм учраас ТХХХ-ийн арга зүйн хэрэгсэл нь иргэдийн нийгмийн хувийн хэвшилд хэрхэн ханддаг болон тэдний хоорондын харилцааг тусгах ёстой. Иргэдийн нийгмийн байгууллагууд нь дараах байгууллагуудаас бүрдэнэ.

- Үйлдвэрчний эвлэлийн төлөөлөгч
- Төрийн бус байгууллагууд
- Академи
- Хэвлэл мэдээллийн байгууллагууд

Иргэний нийгмийн тухай тайланд дараах асуултуудад хариу авах хэрэгтэй:

- Жижиг болон дунд үйлдвэрийн эзэд нийгэмд тустай эсвэл итгэлтэй бус, мөлжигчид хэмээн үздэг үү?
- Том болон гадаадын бизнесийнхэн, үйлдвэрийн эзэд нийгэмд тустай эсвэл итгэлтэй бус, мөлжигчид хэмээн үздэг үү?
- Засгийн газар нь хувийн хэвшилд нийцэж харагддаг уу эсвэл дайсагнасан харагддаг уу? Бүр өөр байдлаар эрх ашиг нь таардаг уу?
- Олон улсын донор байгууллагууд нь улс оронд асуудал болж харагддаг уу эсвэл асуудлын шийдэл болж харагддаг уу? (спонсорууд эсвэл харилцаа холбоо ихтэй байдаг байгууллагууд)
- Хувийн хэвшлийн хөгжилд зориулан судалгаа шинжилгээнд дээр суурилсан зөвлөгөөг гаргадаг бодлого боловсруулагчид эсвэл судлаачид байдаг уу?
- Эдийн засгийн талаарх сэдвээр хөтөлбөр гаргадаг телевиз, радио гэх мэт хэвлэл мэдээллийн ямар хэрэгслүүд байна вэ? Тэд нарын цацах хүрээ хэр вэ эсвэл хязгаарлалттай байдаг уу?
- Хүн амын өөр өөр түвшинд хүрч нөлөөлж чаддаг ямар хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл байдаг вэ?
- Ямар төрийн бус байгууллагууд эдийн засагт үзүүлдэг вэ? Ямар хэлбэрээр?
- Үйлдвэрчний эвлэлийн гол холбоод нь аль нь вэ? Аль салбарыг тэд төлөөлдөг вэ? Тэдгээр нь ажилчдыг хамгаалсан байдаг уу? Хэт либерал үзлийг эсрэг зогсдог уу?
- Иргэний нийгэм болон төрийн хооронд өрсөлдөөний дагуу шилжин ажиллах явдал байдаг уу? Тэргүүлэх судлаачдыг, төрийн албанд ажиллуулах нь түгээмэл үү эсвэл ховор байдаг уу?

Б.2.3.5. Хөгжлийн түншүүдийн ойлголтууд

Олон улсын хөгжлийн донор нийгэмлэгүүд болон хөгжлийн түншүүд аль ч улсад хүчтэй нөлөөлж чадаж байна Тэд ТХХХ-ийг сайжруулах тал дээр мөн адил нөлөөлж чадна. Тиймээс төслийн менежер нь улсдаа байгаа хөгжлийн түншүүдээс ярилцлага авах ёстой.

Ярилцлагын дараа ТХХХ-ийн талаарх үзэл бодлыг тусгаад сайжруулах тал дээр юу хийх хэрэгтэй вэ гэдгээ бичих хэрэгтэй.

Хөгжлийн түншлэгч	Улс орон дахь байр байдал	Хувийн хэвшлийн хөгжил болон ТХХХ чиглэсэн хандлага	Харилцааг сайжруулах чадамж	Холбоо барих
Олон улсын хөгжлийн байгууллага	Жижигхэн үйл ажиллагаатай оффис байдаг. Ихэвчлэн төрийн байгууллагууд байрласан эсвэл иргэдийн нийгмийн байгууллагууд байрласан байдаг.	ОУХБ-ын хувьд хувийн хэвшлийн хөгжил нь гол асуудал биш. Харин ТХХХ-ийг хөгжүүлэх нь гол үйл ажиллагаа нь байдаг.	Сайн засаглалыг хөгжүүлэх болон иргэний нийгмийн байгууллагыг сайжруулах тал дээр техникийн туслалцаа болон санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэх боломжтой.	
Дэлхийн банк	Сүүлийн 20-н жилд эдийн засгийн бодлогыг боловсруулах хөгжүүлэхэд гол үүрэг гүйцэтгэж байгаа.	Дэлхийн банк нь хувийн хэвшлийг дэмжих тал дээр тууштай зогсдог бас ТХХХ-ийг сайжруулах тал дээр санал дэвшүүлдэг.	Мэргэжлийн улс төрийн зөвөлгөө өгөх түвшинд байдаг. Шийдвэр гаргах түвшинд маш ойр ажилладаг бөгөөд орон нутгийн оролцогч талуудын нөлөөлөлд автах эрсдэлтэй байдаг.	

Б.2.4. Хамгийн чухал шинэчлэлүүд

Дээр дурдсан шиг арга зүйн хэрэгсэлд үндэслэн хэрэгжүүлэх боломжтой шинэчлэлтийг тодорхойлох хэрэгтэй. Хамгийн чухал шинэчлэлт нь аль вэ гэдгээ сонгох ба түүнээс нэг юмуу хоёр байхад л хангалттай.

Үүний зорилго нь бол саяхан хийсэн шинэчлэлтээр бодит байдал дээр юуг шинэчилсэн бэ гэдгийг харах явдал юм. ТХХХ-ийн асуудал болон хууль зүйн хүрээнд юуг өөрчилсөн бэ?

ТХХХ-ийг сайжруулах, боловсронгуй болгох, хялбарчилсан эсвэл харилцааг тасалдахад хүргэсэн мөн ямар шинэчлэлтүүд нь хэрэгжилдэлгүй хүлээгдэж байна вэ? Үйл явдлын алдаануудыг тусгах хэрэгтэй. Үйл явдлын үе шатыг тодорхойлох хэрэгтэй.

- Хувийн хэвшлийн харилцааг шинжлэх, шийдлийг гаргах, нэвтрүүлэх, хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийх, түүнийг боловсронгуй болгох явцад тэдгээрийг хүлээн авах, хандах хандлага ямар байсан бэ?
- Хувийн хэвшлийн өгч байгаа мэдээллүүд нь судалгааны явцад бүх хэсгүүдийг хамарч чадсан уу эсвэл хэсэг бүлгийг л хамарсан уу?
- Засгийн газар нь хувийн хэвшлийн үйлдэлд ямар хариу үзүүлж байсан бэ?
- Иргэний нийгмийн хэлэлцүүлэг нь хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлийн хамт оруулах тхувь нэмэр байсан уу?

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Энэхүү асуултуудын дагуу төслийн менежер нь онцлог үйл явдал, аятай боломжийн тохиол байсан эсэх ТХХХ-ийн сайн туршлагын жишээнүүдийг тэмдэглэх хэрэгтэй. Учир нь энэ нь дахин өөр улс орны хэлэлцүүлэгт хэрэг болохгүй гэх газаргүй.

Үйл явдлын цоорхой байдлыг илрүүлэх нь ТХХХ-ийн систем бүрэн ажиллаж байгаа болон эсвэл бүрэн утгаараа ажиллаж чадахгүй байгаа гэдэг мөн яагаад гэсэн тодорхойлолтоор харагддаг.

Аятайхан боломжийн тохиол нь шинэчлэлтийн үйл явц дахь орхигдсон чадавхи бүхий харилцан үйлчлэлийн шинэ систем бөгөөд ТХХХ-ээс гарах үр дүнгийн үр ашиг юм.

Б.2.5. Тайлангийн эцсийн загвар

Тайланг гаргахын өмнө оролцогчид маань загварын талаар ярилцах хэрэгтэй. Ингэснээр хэлэлцүүлгийг сонирхох, үр дүнг харах хүмүүсийн тоо ихэснэ.

Эцсийн загвар нь дараах зүйлсийг заавал агуулсан байна:

- Хөрөнгө оруулагчдын уур амьсгал;
- Хэлэлцэл хийх чадавхи болон хувийн хэвшлийн санаа зовнил;
- Зуучлах байгууллагууд;
- Хувийн хэвшилд хандах иргэний нийгмийн хандлага;
- Төрийн байгууллагуудын хандлага болон ТХХХ-ийн чадавхи;
- ТХХХ-ийн үйл ажиллагааг дэмжиж байгаа донор байгууллагуудын үүрэг, оролцоо.

Тайлан бичих зөвлөгөө

Тайлан нь өөр хоорондоо уялдаа холбоотой, тодорхой, үр дүнтэй байх хэрэгтэй. Үр дүнтэй бичих дараах аргачлалыг хэрэглээрэй.

- Хамгийн товч, тодорхой байхаар бичнэ.
- Богино өгүүлбэр болон жижиг тэмдэглэлээр бичих.
- Ойлгогдохгүй хэл яриа, этгээд хэллэг хэрэглэхээс зайлсхий.

Тайлан нь дээр тусгасан хүснэгтүүдийг агуулсан байна. Зуучлах байгууллага болон Засгийн газрын давуу болон сул талыг тодорхой харуулна. Бусад салбарууд товч бөгөөд тодорхой тайлбарлагдсан байх хэрэгтэй.

Б.2.5.1 Оролцогч талуудын шинжилгээ

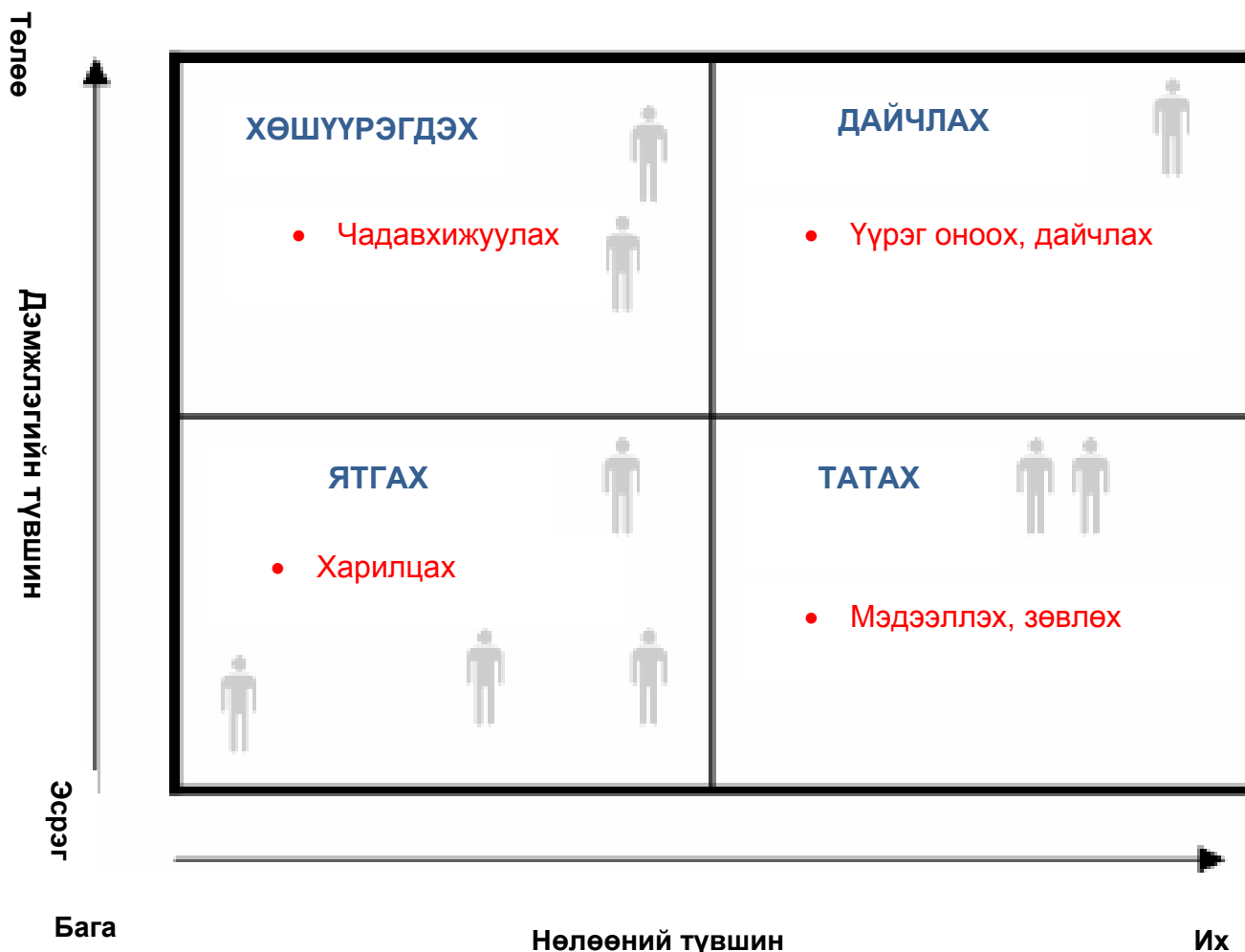
Хэрвээ тайлан нь ТХХХ-ийг тодорхойлон дүгнэлт, зөвлөмж гаргах зорилготой бол үүнд оролцогч талуудын дүн шинжилгээг оруулах хэрэгтэй.

Оролцогч талуудын дүгнэн шинжилснээр төслийн менежерүүдэд дараах зүйлийг тодорхойлоход тустай байх болно:

- Хувь хүн, Засгийн газрын агентлагууд, хэлтсүүд нь ТХХХ-ийн хамгийн хүчтэй хэсэг байдаг.
- Засгийн газрын агентлагууд нь ТХХХ-ийг амжилттай байлгах хамгаас чухал хэсгүүд бөгөөд тэдгээрийн улс төрийн бэлэн байдал болох чадавхийг тодорхойлдог.
- ТХХХ дэх төрийн байгууллагуудын урам зориг, чадамж нь хэлэлцлийн үйл ажиллагаан дахь бусад гол хэрэгтэй Засгийн газрын агентлаг болон газруудыг татан оролцуулах хөшүүрэг болно.
- Хэрвээ зөвхөн өөрийн ашиг сонирхлын төлөө байгаа хувийн хэвшил байвал тэр нь Засгийн газрын шийдвэрт нөлөөлөхөд цагаа олоогүй хэрэг болно.
- ТХХХ-ийн талаар эсрэг байр суурьтай оролцогч талууд байна уу? Яагаад?
- Одоо оршин байгаа зуучлах байгууллагуудыг хүчирхэгжүүлж болох уу? Хэрвээ үгүй бол шинэ бүтэц үүсгэх хэрэгтэй юу?

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Оролцогч талуудын шинжилгээ нь ТХХХ-ийн ажлын стратегийн талаар мэдээлэл өгнө. Оролцогч талуудын шинжилгээний матрикс нь ямар оролцогч талууд, ямар стратегийн дагуу гэх мэт ерөнхий төсөөллөөр хангана.



ТХХХ-ийн үйл явдалд идэвхитэй оролцож байгаа, хүчин чармайлт гаргаж байгаа, хөгжүүлж байгаа хэсгүүд нь Дайчлах (Mobilize) хэсэгт хамаарна.

Харин сонирхож байгаа хэрнээ үйл явдалд оролцох нь бага, идэвхи чармайлт муу хэсэг нь Хөшүүргийг ашиглах (Leverage) бүлэгт багтана.

Харин бүр эсрэгээрээ хэлэлцүүлгийн эсрэг байр суурьтай, хүчин чармайлт нь эсрэг үзэл санаагаар илэрч байгаа хэсгүүд нь Харилцан ойлголцох (Co-opt) хэсэгт багтана.

Харин оролцогч талууд нь аль нэг талыг баримтлахгүй тухайн бүлэг сэдвийн хүрээнд тохируулан дүн шинжилгээ, санаа санаачилга гарган, ялгаатай шийдвэрүүдийг гаргаж байвал Ухуулан таниулах (Persuade) хэсэгт багтана.

Б.2.5.2 Зөвлөмжүүд

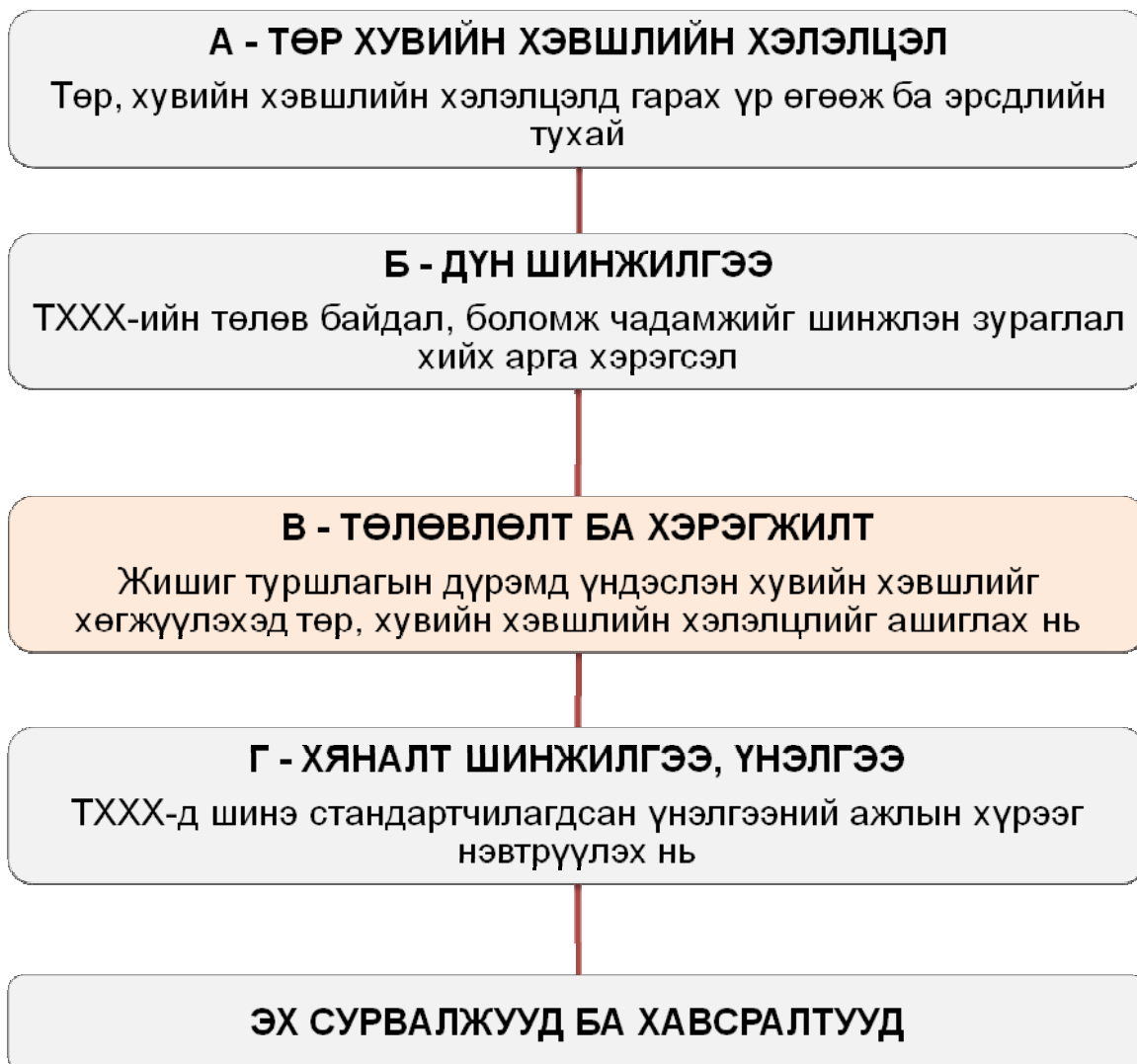
Оролцогч талуудаар бөглүүлж байгаа мэдээллүүд нь ТХХХ-ийн тайланд зөвхөн шинжилгээ, судалгааны зорилготой байна. Загвар нь дараах зорилгын хүрээнд байна.

- Төслийн баримт бичгийг боловсруулах
- Оролцогч талуудын үүрэг. Үүнд, ТХХХ-д оролцогчид болон донорууд хамаарна.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Нарийн бичгийн газрын чиг үүрэг – Хэн нь уулзалт, мэдээллийн урсгал, гадаад мэдээллийн эх сурвалжийг зохион байгуулах ёстой вэ?
- Ажлын хэсгүүдийг байгуулж байгаа зорилго. Жишээ нь орон нутгийн, салбарын г.м.
- Түлхүүр ойлголтуудын талаар хэлэлцэх. Энэ нь зөвлөгөө, төр, хувийн хэвшлийн хэтийн төлөв, санал болгосон механизмийг шинэ хэтийн төлөвт тусгах зэрэгт суурилна.
- ТХХХ-ийг удирдан хөтлөх зааварчилгаа – оролцогч талууд хэр их уулзах вэ? Зөвшөөрүүлэх, эргэх холбооны механизм, илэн далангүй байдал, Засгийн газар болон парламентийн холбоо хамаарал.
- ТХХХ-ээс гарах бүтээгдэхүүний гарц, үр дүн – ТХХХ-ийн зорилтын хүрээнд ямар ямар бүтээгдэхүүний гарц байх вэ? Зөвлөгөө, бодлого г.м.
- Дэмжих үйлчилгээнүүд шаардлагатай байх магадлалтай. Жишээ нь хэлэлцүүлгийн асуудлын талаар нэмэлт тайлбар хийхг.м

Энэхүү зөвлөмжийн загварыг гаргахын тулд ТХХХ-ийн манлайлагчид болон оролцогчдын ирээдүйн ажлын төлөвлөгөөг боловсруулах хэрэгтэй байдаг. Үүнд зорилго, зорилт, стратеги, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө зэрэг багтана.



В. ТХХХ-ИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТ, ХЭРЭГЖИЛТ БА ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ АСУУДЛУУД

Зураглал хийх арга зүйн хэрэгслийг ТХХХ-ийн төлөв байдал, боломж чадамжийг шинжлэхэд ашигладаг. Иймд ТХХХ-ийн төлөвлөлт, хэрэгжилтэд төслийн удирдагч ямар асуудалд анхаарлаа хандуулах ёстой вэ?

Гарын авлагын энэхүү бүлэг нь хувийн хэвшлийн хөгжүүлэхэд ТХХХ-ийг ашиглах жишиг туршлагаудад үндэслэсэн дүрмүүдэд суурилагдан бичигдсэн болно. (Бүлэг А.4.-ийг харна уу)

В.1. ЭРХ МЭДЛИЙН ХҮРЭЭ БА ИНСТИТУЦИЙН БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Тулгамдсан асуудлууд: Зарим ТХХХ нь албан ёсны эрх мэдлийн хүрээтэй байдаг. Энэ нь оролцогч төлөөлөгчдийн хүлээсэн үүрэг даалгавар, зорилгоос байгууллагын даргын гаргасан тогтоол захирамж хүртэл хүрээг хамардаг. Зарим нь албан ёсны эрх мэдэлтэй зөвлөгөөн, хэлэлцүүлэгт оролцдог байхад нөгөө хэсэг оролцогчид нь албан ёсны эрх мэдэлгүй байх жишээтэй.

Албан ёсны байгууллагын (институцийн) эрх мэдлийн талаар асуудал яригдаж байна. Зарим ТХХХ албан ёсны байгууллага байхад нөгөө хэсэг нь албан бус санаачлага байна. Зарим нь албан бусаар эхлээд албан ёсны байгууллага болон хувирдаг. Хамгийн гол нь одоо байгаа институциуд давхардсан хэлэлцүүлэг хийхээс зайлсхийх хэрэгтэй.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ 1 : ЭРХ МЭДЛИЙН ХҮРЭЭ БА ИНСТИТУЦИЙН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Уг зарчмын зорилго нь бүгдэд тодорхой ойлгомжтой байхад туслах явдал юм. Албан ёсны олгосон эрх нь зарим улс төр, эдийн засгийн хүрээнд чухал ач холбогдолтой боловч төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг сайн зохион байгуулахад эрх мэдлийн хүрээ нь хангалтгүй юм. Ямартай ч ТХХХ нь санал зөрөлдөөн, маргааныг багасгаж, байгууллагуудын чадавхийг нэмэгдүүлэхэд үйл ажиллагаагаа чиглүүлэх ёстой байдаг.

- ТХХХ нь оролцогчдын мэдлэг чадвар, нөөц бололцооноос шалтгаалах ба хууль ёсны эрх мэдэл нь үүнийг бий болгоход хангалтгүй юм.
- Гэсэн хэдий ч эрх мэдэл нь ТХХХ-ийн бүтэц агуулгын хүрээнд нэгдсэн, илүү уялдаа холбоотой үнэмшилтэй байлгах таатай нөхцөлийг бүрдүүлнэ.
- Албан ёсны эрх мэдэл нь хүнд суртал ихтэй болон шилжиж буй эдийн засагтай улс орны хувьд маш их хэрэгтэй.
- Гэвч хууль ёсны эрх мэдлийг бий болгох гэж бат бөх шинэтгэл хийх оролдлогод төвлөрүүлж байгаа эрч хүчийг алдаж болохгүй хүнд суртал байхгүй улс орны тухайд зардал ихтэй байж болох юм.
- Хэт нарийвчилсан хууль ёсоор олгосон эрх мэдэл нь уян хатан байдлыг хязгаарлах, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд зохицсон хүсэл санаачлагыг боомилох эрсдэлтэй байдаг.
- Дүрэм журам маш тодорхой байх. Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь нэгдсэн дүрэм журам дагаж мөрдсөн нөхцөлд илүү үр дүнтэй байна.

В.1.А ЭРХ МЭДЛИЙН ХҮРЭЭ

В.1.А.1 Хууль ёсны эрх мэдлийн хүрээ, албан ёсны эрх мэдлийн хүрээний ялгааг тогтоох болон үндсэн зорилгыг тунхаглах

ТХХХ-ийн хувьд хуулийн дагуу юу шаардлагатай болох, ажил үүргийн зорилго, албан ёсны ба хууль ёсны эрх мэдлийн хүрээний ялгааг тодорхойлон авч үзэх хэрэгтэй. Эдгээр нь тус бүрдээ давуу ба сул талтай. Үүнийг дараахь хүснэгтэд харуулсан байна. Энэ нь бүх сонголтуудыг харуулаагүй бөгөөд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн олон төрлийн эрх мэдлийн хүрээний сонголтыг доор харууллаа.

Эрх мэдлийн хүрээг тогтооход шаардлагатай зүйлсийн төрлүүд:

Үзүүлэлтүүд	Тодорхойлолт	Давуу тал	Сул тал
Үндсэн зорилгыг тунхаглах	Дотоод хүрээнд гаргасан засгийн газартай албан ёсны хамааралгүй байх	Хийхэд хурдан бас хялбар. Хэлэлцүүлгийг илүү уян хатан бие даасан байлгах ач холбогдолтой.	Төрийн байгууллагуудын хэлэлцүүлэгт хэлэлцэх асуудлыг хурдан тодорхой болгох шаардлага үүсдэг.
Албан ёсны эрх мэдлийн хүрээ	Дээрхтэй төстэй боловч дээд түвшиний улс төрчийн тушаал шийдвэр шаардлагатай. Жишээ нь: Ерөнхийлөгчийн тогтоол эсвэл Ерөнхий сайдын урилга гэх мэт.	Хэлэлцүүлгийг нэн даруй явуулах. Бүх төрийн зохих албан тушаалтнаас хамааралгүйгээр олж авахад хялбар.	Өдөөн хатгасан байдлыг бууруулдаг. Олон хүнд хүрэх боломжгүй байж болно.
Хууль ёсны эрх мэдлийн хүрээ	Хэлэлцүүлгийн үр дүн ямар байх талаар болзол, тодорхой шаардлагыг хуулийн дагуу тавьдаг.	Хэлэлцүүлэг шийдвэр гаргах хэмжээний гэдгийг батлах хамгийн найдвартай баталгааг өгдөг.	Олж авах болон өөрчлөхөд хэцүү. Эхлэх хугацаагаа хойшлуулах эрсдэл тохиолдоход өөрчлөх боломжгүй. Шийдвэр гаргахад хэрэгтэй мөнгө санхүү, тусламж үзүүлэх баталгааг өгдөггүй.
Санамж бичиг	Ямар шинэ хэлэлцүүлэг явагдах талаар тайлбарласан тайлбар бүхий албан баримт бичиг	Үүрэг, функц, нэгдсэн дүрмийг тодорхой заасан байдаг. Бусад сонголтуудтай холимог байдлаар хэрэглэж болно.	Ажил үүргээс үүсч болох уян хатан байдал болон нэмэлт сайжруулалт хийх боломжгүй.
Товлосон хугацаатай зорилго түр зуурын санаачлага	Оролцогч талуудын хэлэлцүүлэг хийх хугацаа нь нийтэд нээлттэй. Жишээ нь: “50 эдийн засгийн шинэчлэлтийг 150	Цаг хугацааг сайн ашигладаг давуу талтай ба бусад сонголтуудтай холимог байдлаар хэрэглэж болно.	Хэрэв хэлэлцүүлгийн хугацаа хийгдэх ажлыг засах болбоос бодит байдал эрсдэлтэй болно. Тиймээс сайн төлөвлөх хэрэгтэй.

	өдөрт”		
--	--------	--	--

Доорх эрх мэдлийн хүрээтэй холбоотой жишээг Хавсралтаас харна уу.

- Албан ёсны эрх мэдлийн хүрээ: Ерөнхийлөгчийн үлгэрчилсэн захидал (Хавсралт В.2)
- Хууль ёсны эрх мэдлийн хүрээ: Серби улсын Засгийн Газрын үйл ажиллагааны тогтоол (Хавсралт В.3)
- Харилцан ойлголцлын санамж бичиг - Босни улсын “Хөгжлийн протокол” 2004 он (Хавсралт В.4)

В.1.А.2. Хэлэлцлийн төлөв байдлаас хамаарч эрх мэдлийн хүрээ цаг хугацааны туршид өөрчлөгдөж болно

ТХХХ нь заавал хатуу чанга нөхцөл, болзолын дагуу явагдах учир шалтгаан байхгүй юм. ТХХХ-ийг албан бус үндсэн зорилгыг тунхаглах ажлын хүрээнд эхлүүлээд, дараа нь албан ёсны эсвэл хууль ёсны эрх мэдэлтэй болгох талаар төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үед авч хэлэлцэх боломжтой.

В.1.А.3. Эрч хүчээ эрх мэдлийн хүрээг бий болгоход зарцуулж байхын оронд цаг хугацааны хязгаартай шинэчлэлд анхаарлаа хандуулах

Албан ёсны болон хууль эрх зүйн эрх мэдлийг бий болгох нэг шалтгаан нь ТХХХ-ийн эхний идэвхи санаачилгыг өрнүүлэх, найдвартай байдлыг бий болгоход оршдог.

Хэрэв дээрх нь бэрхшээл болж байгаа бол ТХХХ-ийн механизмыг хэрэгжүүлэх цаг хугацааг нарийн тодорхойлох шаардлагатай. Жишээ нь: 1980-аад онд Мексик Улсад нийгмийн гэрээ хэлэлцээрийн талаар яригдах хэлэлцэл нь “Баасан гарагт эхлэх байсан ба оролцогчид гэрээ хийгдэж дуусах хүртэл хэлэлцүүлгийг орхих хориотой байсан”. Энэ хэлэлцүүлэг ихэвчлэн хагас сайн өдөр дуусдаг байжээ.

Өөр нэг жишээ гэвэл: Босни улсад “150 өдрийн дотор эдийн засгийн 50 шинэчлэл” гэсэн онцгой содон үүрэг авснаар эхнээсээ л хугацаандаа амжиж үүргээ биелүүлэхийн тулд яаравчлах шаардлагатай болсон.

В.1.А.4. Хуулиар олон нийтийн хэлэлцүүлэг хийх шаардлага

Ихэнх улс орнууд ямар засаглалтай байхаас хамааран олон нийтийн хэлэлцүүлэг явуулах шаардлагатай болдог. Энэ шаардлагыг ихэнхдээ хууль хэрэгжүүлэгчид эсэргүүцдэг боловч ТХХХ хийх нь үр дүнтэй. Жишээ нь:

2004 онд Серби улсад гаргасан “Серби Улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны хууль”- ийг жишээ болгон харж болно.

“Хуулийн бэлтгэлийн горимд олон нийтийн ашиг сонирхол бүхий асуудлаар хуулийн зохицуулалт хийх тохиолдолд зайлшгүй олон нийтийн хэлэлцүүлгийг зохион байгуулна.

Хувийн хэвшлийн саналыг сонсохын тулд Засгийн газар олон нийтийн хэлэлцүүлгийн хугацаа, хөтөлбөрийг тодорхойлох шаардлагатай.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Хэрвээ Засгийн газар олон нийтийн хэлэлцүүлгийн хөтөлбөр, хугацааг тодорхойлж төлөвлөсний дагуу гүйцэтгээгүй эсвэл хэлэлцүүлэг хийх ёстой боловч хийгээгүй бол, нэмэлт олон нийтийн хэлэлцүүлэг хийх шаардлагатай болох байсан.

Дээрх жишээний адил хэлэлцүүлгийг төр ба хувийн хэвшлийн хооронд илүү их зохион байгуулалттай, системтэй зохион байгуулж болно.

В.1.А.5. Эрх мэдлийн хүрээ болон үр дүнгийн баталгаагүй байдлын харилцан хамаарал

Дани улсад Серби Улстай адилгүйгээр тухайд шинэ хууль тогтоомж бэлтгэхдээ оролцогч талуудтай зөвлөгөөн хийх шаардлага байдаггүй. Учир нь хуулинд тийм заалт байхгүй. Гэвч Дани улсад, хууль хэрэгжүүлэгчид (эрх баригчид) нь сайн зөвлөгөөн хийхгүй бол сүүлд асуудал үүснэ гэдгийг мэдэх тул бараг бүхий л асуудлууд хэлэлцүүлгээр дамжин явагддаг.

В.1.А.6. Эрх мэдлийн хүрээг яг тогтсон зүйл болгох хэрэггүй - албан ба албан бус бүтцүүд яг л ижил ажиллаж болно

“Словак Улс, Чех улсууд нь гурван талын хэлэлцээртэй ба энэ нь Засгийн газар болон нийгмийн анги бүлэг хоорондын хэлэлцэл дээр суурилан хуулиа баталдаг. Нийтийн хэлэлцүүлэг нь заримдаа л явагддаг ба дээрх 2 орон ерөнхийдөө ижилхэн шийдэлтэй.”

2001 оны 9 сар, Европын Холбооны гишүүнээр горилогч улсуудын орнуудын нийгмийн хэлэлцүүлэг, Европын үйлдвэрчний эвлэлүүдийн холбоо

В.1.А.7. ТХХХ-ийн зорилгыг тодорхойлох

Бүх гишүүд зорилгодоо санал нэгдвэл, энэ нь амжилтын үндэс юм. Доор зорилгоо тодорхойлсон 3 жишээ байна. Зарим нь товч, зарим нь дэлгэрэнгүй байгаа болно. ТХХХ-ийн хүрээнд хүрэх зорилгоо нарийн тодорхойлсноор бизнес эрхлэгчдэд ойлгомжтой болж, санал нэгдэхэд амар болгох ач холбогдолтой.

Босни улсын Бульдозер санаачлагаас, 1-р үе шат:

Бульдозер санаачлага бизнесийн таатай орчинд саад болж буй зүйлсийг зайлуулах арга механизм ба 2 зорилготой:

1. Шаардлагатай шинэчлэлийг хийж бизнесийн орчинг сайжруулах.
2. Шинэчлэлд идэвхитэй нөлөөлөх бизнесийн харилцаа холбоог зохион байгуулах

Вьетнамын Бизнес форумаас:

Вьетнамын Бизнес форум нь дараахь зорилгуудыг агуулна:

1. Вьетнам Улс дахь хувийн хэвшлийн аль болох өргөн цар хүрээгээр хамруулж санал бодол, үзэл бодлыг нь сонсох, ойлгох
2. Вьетнам Улсын Засгийн газарт хувийн салбарыг дэмжиж хөгжүүлэх саналыг боловсруулж өгөх
3. Энгийн байдлаар улс орны хөгжлийн тулгуур болох улс төрийн бодлого, хууль тогтоомжийг амьдралд хэрэгжүүлэхийн тулд Вьетнам Улсын Засгийн газар бүтээлч, ажил хэрэгч хэлэлцлийг хувийн хэвшилтэй хийх.
4. Онцгой анхаарал шаардлагатай жижиг нэгж хэсгүүдийн тулгамдаж буй асуудлыг

шийдвэрлэх

5. Хувийн хэвшилд тулгамдаж буй асуудлыг, тэр дундаа хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, хандивлагч байгууллага ба сан асуудлын шийдлийг олоход туслах эсэхийг тодорхойлох.

Вьетнамын Бизнес форумын тунхагийн талаар та үлдсэн материалыг http://www.vietnambusinessforum.org/about_charter.asp хуудаснаас харна уу.

Нигери улсын Сайн бизнесийн төлөө санаачилгаас:

Тус санаачлага 2 зорилготой:

Зорилго 1: Бие даасан бодлогын шинжилгээ, нөлөөллийн ажил хийх дадал

ТХХХ-ийн хүрээнд хүрэх үр дүн, хэлэлцэх гол асуудлаа тодорхойлон, хэлэлцлийн туршлага үр дүнг дэмжих, төрийн болон хувийн хэвшлийн түлхүүр оролцогч талуудыг дэмжин туслах явдал. Үүнд:

- Хувийн хэвшлийн өрсөлдөөнт байдал болон хөгжил дэвшилд саад болж буй гол асуудлыг тодорхойлох.
- Шийдвэр гаргагчдад тулгарч буй нэн чухал стратегийн ач холбогдолтой зүйлийг тодруулах.
- Төлөвлөсөн үр дүндээ хүрэхийн тулд бүтээлчээр хэлэлцүүлэг хийж, сайтар тунгаан бодож, хэлэлцэн, зөвлөлдөх
- Төлөвлөсөн үр дүн, стратегийн бодлого, өөр шийдлүүд болон нэн чухал олон нийтийн хэлэлцүүлгийн талаар мэдэгдэх
- Давхардсан асуудал байвал аль болох хамтран хэлэлцэж, шийдэлд хүрэх
- Нэгдсэн дүгнэлт, санал зөвлөгөөг олон нийтэд мэдээлэх

Зорилго 2: Нигерийн өөрчлөлтийн байгууллагуудыг дэмжих

Нигери улсын өөрчлөлт шинэчлэлийг дэмжих улс орны хэмжээний оролцогч талуудад Засгийн газрын 4 жилийн нийгэм, эдийн засагт гарах стратеги бодлогын хэрэгжилт, хувийн хэвшлийг дэмжих дэмжлэг бодлогыг танилцуулна. Бизнес хэлэлцүүлгийн 2 дахь зорилго нь орон нутгийн иргэдэд автономит буюу өөрөө засах засаглалын талаар таниулах уг засаглалыг улс орондоо хэрэгжүүлэхийг дэмжиж сайшаах эсэх талаар хэлэлцэнэ

В.1.А.8. Цаашдын зөв арга замыг тодорхойлоход хэлэлцүүлэг, семинар тусална.

Зарим хэлэлцүүлэг нь ААН-ийн тандан судалгаа, фокус бүлгийн ажлаар эхлэх бөгөөд энэ нь ТХХХ хэрхэн эхлэх, ямар асуудлыг чухалчлан авч үзэх талаар оролцогч талуудыг хамруулсан хурал семинарг зохиох үндэс суурь болж өгнө.

Энэ арга зам нь хэлэлцүүлэг хийх төрийн болон хувийн институциуд байгаа үед илүү их ач холбогдолтой. ТХХХ-ийн зураглал хийх ажлын хүрээнд газар дээр нь судлах ажлын үр дүн энэхүү зорилгод ашиглагдаж болно.

В.1.Б. ИНСТИТУЦИЛЭЛИЙН ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

В.1.Б.1. Одоо байгаа институтициүдтэй Харилцан ойлголцлын санамж бичгийг байгуулахыг эрэлхийлэх

Одоогийн байгаа институтициүд хийх ажил нь үр дүн муутай байгаа үед шинээр зохион байгуулагдах ТХХХ-ийн механизмын хэрэгцээ, шаардлага бий болдог. Гэвч одоо байгаа институцийн хүрээнд шинэ хэлэлцлийн механизмыг бий болгох нь ямар үр дүнд хүргэх вэ гэдгээс өөрчлөх эсэхийг шийдэх хэрэгтэй байдаг.

Шинээр бий болгох ТХХХ-ийн механизмыг хэрэгжүүлснээр ямар боломж, бололцоо, үүрэг хариуцлага бий болох вэ? гэдгийг судалж тодорхой болгох хэрэгтэй. Үүнд шинээр үүсгэн бий болгох ТХХХ-ийн механизм ба одоо оршин тогтнож буй байгууллагуудын хооронд Харилцан ойлголцлын санамж бичгийг байгуулснаар үр дүнтэй ажиллахад тус болдог байна.

Одоо оршин тогтнож байгаа ТХХХ-ийн механизм нь шинээр солигдсоноор хэрэг эрхлэх газраа өөрчлөх боломжтой. Жишээ нь: “Танзани Улсын хөрөнгө оруулагчдын дугуй ширээний хэлэлцүүлэг” нь “Танзани Улсын үндэсний бизнесийн зөвлөл” болон үйл ажиллагааныхаа механизмыг өөрчилсөн байна. Шинээр үүсгэн байгуулах ТХХХ-ийн механизмыг дипломат, албан ёсны байдлаар зохион байгуулснаар Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагууд болон Худалдаа аж үйлдвэрийн танхим зэрэг байгууллагуудыг улам идэвхижүүлж чаддаг. ТХХХ-ийн шинээр үүсгэн байгуулах ажилд дээрх төрийн бус байгууллагуудыг анхнаас нь оролцуулахгүй бол тухайн механизмын өөрчлөлтийг түгшүүр аюул занал мэтээр хүлээн авдаг.

ТХХХ-ийн шинэ механизмыг бий болгохдоо одоо оршин байгаа байгууллагуудад шинэ боломжийг олгох, тэдний чадавхийг нэмэгдүүлэх чиглэлээр үйл ажиллагааны маш тодорхой хугацаа, үйл ажиллагааны нарийвчилсан төлөвлөгөө, ажлаа явуулах нөөц боломж зэргийг сайн бодолцож төлөвлөх шаардлагатай гэдгийг энд онцлон тэмдэглэе.

В.1.Б.2. Институцийн зохион байгуулалтанд хэлэлцэл хийх байршил чухал үүрэгтэй.

ТХХХ-д оролцох үнэнхүү хүсэл сонирхол, идэвхи санаачилгатай оролцогчид хэрэгтэй. Үүнд одоо оршин байгаа байгууллагууд, агентлаг эсвэл Засгийн газрын нэгж гэх мэт аль болох өргөн цар хүрээг хамарвал зохино.

ТХХХ-д хүндтэй байр суурийг эзэлж чадах чадавхи бүхий гишүүн, оролцогчид байх ба шинээр элсэх оролцогчдын давуу ба сул талыг үнэлэн дүгнэж сонгох хэрэгтэй.

Нэр дэвшигчид	Давуу тал	Сул тал
Ерөнхийлөгчийн/ ерөнхий сайдын тамгын газар	Улс төрийн дээд хэмжээний үүрэгт ажил гүйцэтгэдэг ба өөр улсын Засгийн газар, агентлагтай харилцан ажиллах боломжтой.	Бусад Засгийн газрын агентлагуудтай зөрчил дайсагнал үүсгэх эрсдэлтэй. Улс төрийн хэт бие даасан хараат бус байдал нь нөлөөлөх эрсдэлтэй. Засгийн газар нь хэлэлцүүлэгт төвийг сахисан байр суурьнаас хандахаас илүүтэйгээр энэ нь засгийн газрын дуу хоолой болох эрсдэлтэй.
Сангийн сайд	Шийдвэр гаргахад хамгийн их хамааралтай байх магадлалтай.	Бусад хэсэг эсвэл агентлагийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх эрсдэлтэй. Хэлэлцүүлэгт төвийг сахихаас илүүтэй засгийн газрын дуу хоолойг хүргэх эрсдэлтэй.
Хөрөнгө оруулалтын агентлаг болон бусад ижил төстэй агентлаг	Бизнесийн орчин нөхцөлийг сайжруулахад өөрийн гэсэн байр сууриа эзэлсэн байх давуу талтай.	Хөрөнгө оруулалтын агентлаг нь шинэчлэлт, зөвлөмж нэвтрүүлэхдээ тааруу. Үр дүн муутай, үүрэгт ажлаа удаан явуулдаг гэх мэт сөрөг ойлголт зарим чухал оролцогч талуудад байдаг.
Худалдааны танхим болон бизнесийн гишүүн байгууллагууд	Бизнесийн гишүүн байгууллагуудын цар хүрээ өргөн, худалдааны танхим болон бусад бизнесийн гишүүн байгууллагуудын нөөц боломж баталгаатай.	Хэрэв олон төрлийн танхим, бизнесийн гишүүн байгууллага байвал, бусдыгаа өөрөөсөө хөндийрүүлэх эрсдэлтэй. Мөн төвийг сахисан байр сууринаас хандахаас илүүтэйгээр хувийн хэвшлийн дуу хоолойг хэт гаргах эрсдэлтэй.
Олон улсын байгууллага	Олон улсын чиглэлээр дадлага туршлагатай. Төвийг сахисан, үнэнч шударга байр сууринаас хандана.	Хэлэлцүүлэгт орон нутгийн байгууллагаас илүү гадаадын хандивлагч байгууллагын бие даасан байдлыг дэмжих эрсдэлтэй.
Шинэ, бие даасан институци	Бүх оролцогчдод сонирхолгүй, төвийг сахисан байдлаар ойлгогдох давуу талтай.	Хуучин байсан гишүүдийн урд нь байсан давуу тал нь хүчингүй болно. Бусад сонголтыг сонгоогүй хүн л уг шинэ байгууллагыг сонгоно.

Байгууллагын хамгийн чухал шалгуур үзүүлэлт нь ашигтай газар байрлаж байгаа эсэх, бизнесийн өргөн цар хүрээтэй, бизнес эрхлэгчдэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн эсэх зэрэг болно.

Гана, Сенегал, Танзани, Мали ба Уганда улсууд дахь “Ерөнхийлөгчийн дэргэдэх Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо”

Гана, Танзани, Сенегал зэрэг орнуудын Ерөнхийлөгчдийн хүсэлтээр ТХХХ-ийн төрөл болох “Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо”-г 2002 онд үүсгэн байгуулсан бол Уганда, Мали Улс орнууд 2004 онд байгуулсан байна. Дээрх байгууллагууд нь Дэлхийн банк болон Олон улсын валютын сангийн дэмжлэгтэйгээр байгуулагдсан бөгөөд Вашингтон хотноо “Дэлхийн банкны Африкийн хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх нэгж” нь энэ үйл ажиллагааг уялдуулан хэрэгжүүлж байна.

Өндөр түвшиний улстөрийн дэмжлэгтэй тус хорооны үүсгэн байгуулагдсан гол зорилго нь Ерөнхийлөгч, Засгийн газрууд ТХХХ-ээр дамжуулан бизнесийн туршлагатай манлайлагчдыг хөрөнгө оруулалт хийхэд тулгарч буй саад бэрхшээлийг тодорхойлох, найдвартай үйл ажиллагааны зөвлөмж боловсруулах, хөрөнгө оруулалтын орчинг сайжруулах, улс төрийн бодлогын тасралтгүй шинэчлэлт хийхэд таатай нөхцөл бүрдүүлэхэд оршиж байгаа юм. Эдгээр зөвлөл, хороо нь хувийн хэвшлийн хөгжилд эерэг нөлөө үзүүлж байна. Гэвч орон нутаг дахь жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн хууль ёсны байдлаас шалтгаалан хувийн хэвшлийн хөгжил хязгаарлагдмал байдалтай байна. Ерөнхийдөө ажлын хэсэг орон нутагт үйл ажиллагаагаа танилцуулсан. 2005 онд Дэлхийн банкны судалгааны хэсэг дээрх 5 улсад явуулсан хувийн хэвшлийн хэлэлцүүлэгийн механизм үр дүнтэй болсон” гэж дүгнэсэн.

Энэ амжилтанд доорх зүйлс багтана:

- ✓ Гана Улс дахь “Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо” нь гаалийн хяналт шалгалтын хугацааг 1-2 долоо хоног байсныг 3-5 өдөр болгоход туслалцаа үзүүлсэн.
- ✓ Танзани Улс дахь “Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо” нь шинэ бизнес эхлэх, газар ба хөдөлмөрийн зах зээлийг сайжруулах эрх зүйн таатай нөхцлийг бий болгосон.
- ✓ Сенегал Улсын “Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо”-ны хүчин чармайлтаар хууль тогтоомжуудын 70 хувь нь Парламентаар дэмжигдэн батлагдсан бөгөөд үүнд Авилгалын эсрэг хууль орсон байна.
- ✓ Мали ба Уганда Улсын “Хөрөнгө оруулалтын зөвлөх хороо” нь 2004 оны сүүлээр байгуулагдсан бөгөөд тэргүүлэх чиглэлийн шинэтгэлүүдийг эхлүүлэн ажиллаж байгаа бөгөөд үйл ажиллагааг нь дэмжих ажлын хэсгүүд байгуулагдсан байна.

Гэвч эдийн засгийн өсөлтийн эх сурвалжийг тодорхойлох болон түүнийг дэмжих үүрэг бүхий стратегийн ач холбогдолтой иж бүрэн тэргүүлэх чиглэлүүдийг тодорхойлох үйл явцууд нь тодорхойгүй байсаар байгаа юм. Дээрх зөвлөл хороодын санхүүжилт, мэдээллийн сан, техникийн мэдлэг дутагдалтай байгаа тул энэ ажил удаашралтай байна. Түүнчлэн ТХХХ-д оролцогч хувийн хэвшил болон Засгийн газрын зөвлөхүүд муу хөрөнгө оруулалтын талаарх санал бодлоо илэрхийлэх нь хүрэхээр зорьж байгаа хүлээлтийн ялгаатай байдлыг харуулдаг. Энэ нь аливаа нэгэн санаачилга, шинэчлэлийн үйл явцыг үгүй хийх магадлалтай, тийм учраас тухайн хэлэлцлийн нарийн бичгийн дарга нар үр дүнтэй хэлэлцлийг зохион байгуулах шаардлагатай байдаг.

Ерөнхийлөгчийн дэргэд хороог байгуулсан бас нэг өөр үр дүн нь санал санаачилгын чадавхийн эх үүсвэр болон давуу тал нь болсон байна.

Дэлхийн банкны үр нөлөөллийн судалгааны дүнгээр эдгээр хороо зөвлөлийн нарийн бичгийн газар нь Ерөнхийлөгч болон гол яамдуудтай ойр ажиллаж, үр дүнтэй, эмх цэгцтэй ТХХХ-ийг бий болгох нь хувийн хэвшлийн зүгийн итгэл хүндлэлийг олж авсан байна.

Сенегал болон Уганда Улсын Хөрөнгө оруулалтын агентлаг нь Засгийн газар болон хувийн хэвшилтэй сайн хамтран ажиллаж байгаа нь харагдсан (хэдийгээр хөрөнгө оруулалтын агентлагийн олон орон дахь үйл ажиллагаа сул, шинэчлэл бага хийгддэг ч).

Хороо, зөвлөл нь Засгийн газар болон Ерөнхийлөгчийн албан газарт ажиллах нь Засгийн газартай хэт ойр байх, улстөрийн нөлөөлөлд амархан автах эрсдэлтэй байна.

В.2. БҮТЭЦ БА ОРОЛЦОО

Тулгамдсан асуудал: Бүтэц болон оролцоог хооронд нь тэнцвэржүүлэхэд төвөгтэй байдаг. Бүтцийг хэт их дүрэмд хамруулах нь түүнийг хэт баригдмал болгодог бол эсрэгээрээ байвал чиг хандлагаа алдах эрсдэлтэй болгодог. Хэтэрхий олон, өөр өөр оролцогчтой байх нь ТХХХ-ийг практикт удирдах боломжгүй болгодог бол оролцогчдын тоог багасгах нь баригдмал, тэнцвэрт бус байдлыг үүсгэж болно.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ II: БҮТЭЦ БА ОРОЛЦОО

ТХХХ -ны бүтэц нь удирдаж болохуйц бөгөөд уян хатан байж, оролцоог тэнцвэртэй бөгөөд үр дүнтэй хангаж, орон нутгийн хувийн хэвшлийн нөхцөл байдлыг тусгаж байх нь зүйтэй.

- Зөв зохистой бүтэц нь албан, албан бус эсвэл холимог байж болно. Тэдгээрийн загварыг тодорхойлохдоо одоо байгаа процесс, холбогдох байгууллагуудыг харгалзан үзэх хэрэгтэй.
- Холбогдох төлөөлөн оролцогч талууд ТХХХ-ийн зорилтыг хамгийн сайн биелүүлэхийн тулд ил тод байдлаар оролцохоо хүлээн зөвшөөрч, тэнцвэртэй байх хэрэгтэй.
- ТХХХ-ийн бүтцийг бүрдүүлэхдээ тодорхой оролцооны үйл ажиллагааг хэд хэдэн ажлын хэсгүүдэд гүйцэтгэхээр зохион байгуулж болох бөгөөд жишээлбэл, тодорхой салбар, асуудал, бүс нутагт шинэчлэлийн стратегийг боловсруулахад хувь нэмэр оруулах бололцоотойгоор зохион байгуулж болно.
- Нарийн бичгийн газрын ажил үүргийн хүрээнд үйл ажиллагаа эрхлэх зохион байгуулалтын загвар нь ТХХХ, мөн өргөн хүрээний бодлогын тогтолцоонд уялдаа холбоотойгоор хандахад дэмжлэг үзүүлэхэд хэрэгцээтэй байдаг байна.

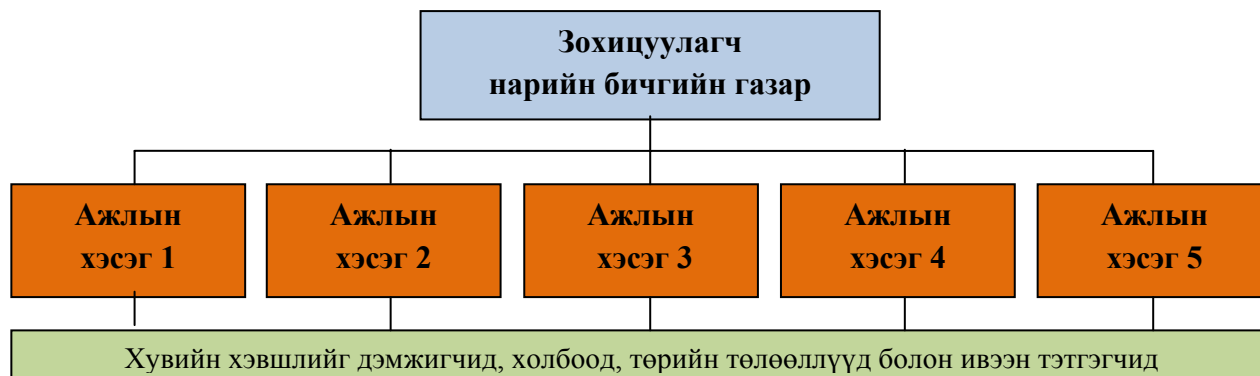
В.2.А. БҮТЭЦ

В.2.А.1. Үр дүнтэй бүтэц нь нарийн бичгийн алба болон ажлын хэсэгтэй байдаг.

Бүх нөхцөлд ТХХХ-ийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд тохирсон бүтэц гэж байхгүй. Харин ч байгууллагын бүтэц нь хэд хэдэн зүйлээс хамаарах бөгөөд тэдгээрийг зөв тодорхойлох, хэрхэн тэдгээртэй зөв зүйтэйгээр зохицох вэ гэдгээс ихээхэн хамаарна. Хувийн хэвшлийн байгууллагын хэмжээ, гүйцэтгэгч болон хууль тогтоох байгууллагын эрх мэдлийн ялгаа, мөн хувийн хэвшил болон Засгийн газрын бүтцээс хамаарч зохион байгуулалтын бүтэц хэдэн ч төрөл байж болдог.

Үр дүнтэй ТХХХ-ийн ихэнхи тохиолдолд ажиглагддаг нэг асуудал бол идэвхи зүтгэлтэй нарийн бичгийн алба болон ажлын хэсэг ажиллаж байдаг бөгөөд тэд тогтмол хамтран ажиллаж, байнга хурал, уулзалтуудад зөвлөмж боловсруулан ажилладаг.

Нарийн бичгийн газрын үүрэг нь уулзалт, судалгааны хүчин чармайлт болон бусад логистикийн асуудлуудыг зохион байгуулах, хөтөлбөрийг тогтоох, гишүүдийг дайчлах, харилцаа холбоог зохицуулж, стратегийг хэрэгжүүлэх, мөн бусад элсэхийг сонирхсон этгээдүүдэд холбоо барих боломжийг олгох зэрэг багтана.



Ажлын хэсгүүд нь ихэвчлэн доор дурдсан шалгуураас нэг болон түүнээс дээшхийг агуулдаг байна: аж үйлдвэрийн кластер (жишээ нь хөдөө аж ахуй, аялал жуулчлал, боловсруулах үйлдвэрлэл), бодлогын асуудал (зохицуулалтыг багасгах, дэд бүтэц, хөдөлмөр) эсвэл газар зүйн байршил гэх мэт. Энэ нь илүү үр дүнтэйгээр асуудалд анхаарч, техникийн талаас нь илүү мэргэшсэн түвшинд ажиллах боломжийг бүрдүүлж өгдөг байна.

Ажлын хэсэг нь гол хуралдаануудыг бодвол илүү ойрхон хуралддаг. Мөн бусад ажлын хэсэг болон нарийн бичгийн албатай харилцан ажиллах даргатай байдаг бөгөөд түүнээр дамжуулан уялдаа холбоотой, удирдлагатай ажиллаж чаддаг. Ажлын хэсэг нь шийдвэр гаргах хуралдаануудад бодлогын зөвлөмжийг боловсруулж өгдөг.

Хэдийгээр энэ бүтэц нь хамгийн үр дүнтэй мэт боловч, өөр төрлийн хэд хэдэн жишээнүүд мөн бий. Африкийн Хөрөнгө Оруулагчдын Зөвлөл, Бүгд Найрамдах Киргиз Улсын Хөрөнгө Оруулагчдын Дугуй Ширээний Уулзалт (2001-2004) зэрэг зарим зөвлөлүүд шийдвэр гаргах буюу өндөр түвшний төрийн албан хаагчид, бизнес эрхлэгчдээс бүрдсэн байдаг ба харин тодорхой асуудалд төвлөрсөн доорхи хороод нь гол төлөв техникийн мэргэжилтнүүдээс бүрдэж, нарийн бичгийн газрын дарга нь санаачлагыг дэмжих төдий үүрэгтэйгээр ажилладаг

■ **ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл**

байна. Энэ бүтэц нь төдийлөн тогтвортой бус ч гэлээ тэд дорвитой үр дүнд хүрж чадсан байдаг.

Нарийн бичгийн газрын нэг чухал үүрэг нь техникийн талын өгөгдлүүдийг боловсруулж өгөх юм. Ингэснээр Засгийн газарт хэлэлцүүлэхээр өргөн барьж буй асуудлууд нь хууль эрх зүйн болон эдийн засгийн бодит суурьтай байж чадна. Иймэрхүү дүн шинжилгээтэй дэмжлэгүүд нь ТХХХ аль ч талаас (нэг талыг хэт барьсан байх эрсдэлтэй), эсвэл нарийн бичгээс (нэг талыг бариагүй), эсвэл дотоодын болон олон улсын судалгааны байгууллага (нэг талыг бариагүй гэж найдан), магадгүй ивээн тэтгэгчдийн санхүүжилтээр ч хангагдсан байж болох юм.

В.2.А.2. Нарийн бичгийн албууд эхэндээ ивээн тэтгэгчдийн санхүүжилт хэрэгтэй байж магадгүй ч үүн дээр бүрэн тулгуурлах хэрэггүй.

Нарийн бичгийн хэрэг эрхлэх газрууд хаана ч ажиллаж байсан тэд доноруудаар санхүүжүүлэгдэж болох ба эхэндээ тэгэх ч шаардлагатай байдаг. Гэхдээ цаашдын эрмэлзэл нь оролцогчдоос, болж өгвөл хувийн хэвшлийн хандив нэмрээр санхүүжихэд чиглэж, өөрсдийн өмчлөлд авах нь зүйтэй.

Эхнээсээ орон нутгийн оролцогч талуудыг хөхүйүлэн дэмжиж, ТХХХ-д тэдний оролцоог сайтар хангаж, өөрсдийн дан сонирхлоор бус ирээдүйн сайн сайхны төлөө хувийн зүгээс нэмэр оруулах хэрэгтэй. Иймд, нарийн бичгийн алба нь ажил үүргийн удирдамжийн дагуу гэрээт нөхцөлөөр ТХХХ-д оролцохоос аль болох зайлсхийх нь чухал.

В.2.А.3. ТХХХ-ийн нарийн бичгийн алба болон үйл ажиллагааг төсөвлөх нь

ТХХХ-ийн төсөв нь дараахийг хамарч болно:

- ТХХХ-ийн нэг эсвэл хоёр чиглүүлэгч, зохицуулагчийн хөлс.** Хоёр (дэд болон ахлах чиглүүлэгч) чиглүүлэгч, зохицуулагчийн байснаар аль нэг нь түншлэлийг орхисон тохиолдолд үйл ажиллагаагаа цаашид тасралтгүй үргэлжлэх баталгаа болж өгдөг. Мөн илүү нягт ажиллах бололцоог олгож өгдөг. Жишээ нь, чиглүүлэгчид үндсэн хөтөлбөрөө хувааж, зарим ажлын хэсгүүдтэй илүү нягт, ойр, заримтай нь арай бага ажиллах зэргээр шийдэж болно.
- Техникийн мэргэжилтнүүдийн ажлын хөлс, зөвлөх үйлчилгээний төлбөр.** Хууль эрх зүйн болон эдийн засгийн шинжээч нь аливаа ТХХХ -ийн төслийн амжилтад чухал үүрэгтэй. Харилцан зөвшилцөл хэлбэрээр боловсруулсан аливаа төслийн санал нь баримт бичгээр албажиж, одоогийн эрх зүйн тогтолцоо, мөн бизнесийн орчныг сайжруулах зөв арга барилд зайлшгүй суурилсан байх хэрэгтэй. Онолын хувьд хуульч болон эдийн засагч ТХХХ -нд байнга ажиллах хэрэгтэй ч ингэж зардал гаргах нь шаардлагатай тохиолдолд зөвлөх эксперт авч ажиллуулахад санхүүгийн хүндрэлийг дагуулах эрсдэлтэй. Хэрвээ төсөвт өртөг нь зөвхөн энэ хоёроос нэгийг нь тогтмол ажиллуулахад хүрэлцэх бол хуульчийг ажлын байраар хангаж, эдийн засгийн экспертийг хөлслөн ажиллуулах нь зөв. Учир нь ТХХХ-ийн үе шатаар боловсруулагдаж буй асуудал нь гол төлөв хууль эрх зүйн зохицуулалтын шинжтэй байдаг.
- Логистик, худалдан авалт, орчуулга хариуцсан оффисын туслахын цалин.**

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

☑ **Үйл ажиллагааны зардал.** Энэ нь нарийн бичгийн газрын ажиллах орчин нөхцлөөс ихээхэн хамаарна. Хэрвээ нарийн бичгийн алба нь одоо байгаа бүтцэд багтан (төрийн захиргааны байгууллага, бизнесийн холбоо, донор байгууллага) ажиллах бол үйл ажиллагааны зардал магадгүй бага байна. Хэрвээ ор хоосноос эхэлж буй бол үйл ажиллагааны зардалд албан өрөөний түрээс, харилцаа холбооны төсөв, компьютер хэрэгсэл, сүлжээ, тээвэр г.м. багтах шаардлагатай болно.

☑ **Арга хэмжээний зардал.** Нарийн бичгийн газрын үр дүнгээс хамааран зардал харилцан адилгүй байдаг. Аливаа томоохон арга хэмжээний дараа мэргэжлийн түвшинд хянаж хэвлэсэн товхимол гаргадаг бол энэ төрлийн зардал, цагийг төлөвлөх хэрэгтэй. Төлөвлөсөн уулзалт, хурал, хуралдаан, үдийн хоол, харилцан ажиллах кампанит ажил зэргийг мөн нарийвчлан үзэж, аль ч арга хэмжээ нь тодорхой хэмжээний логистик, хүний нөөц, гадны туслалцаа, зөвлөхүүд шаардагдаж, улмаар зардлыг нэмэгдүүлэх билээ.

Олон улсын зөвлөхүүд, эсвэл орон нутагт байхгүй мэргэжилтнүүдийг авчрах нь дотоодын зөвлөхүүдээс хамаагүй илүү зардал гаргах болно гэдгийг санах хэрэгтэй. Энэ төрлийн асуудлууд нь нарийн бичгийн газрын зүгээс гарах зардлын тоймыг төлөвлөхөд хэцүү болгодог. Жишээлбэл, Бульдозер Санаачлагын (нэг үе шатанд 50 шинэчлэл) үе шат бүрийг хэрэгжүүлэхэд \$150,000-ын зардал гарсан. Сьерра Леонд “Сьерра Леоны Бизнесийн Форум”-ыг зохион байгуулахад албан тасалгааны бэлтгэл ажил, харилцаа холбоо, сурталчилгааны зардал нийлээд жилд \$250,000-ын төсөв гарч байжээ. Камбоджи улсад үйл ажиллагаа, арга хэмжээний зардал, цалин нийлээд мөн адил ойролцоо төсөвтэй гарч байсан байна (\$250,000-\$300,000). Вьетнамд харин ихэнхи зардлыг Олон Улсын Санхүүгийн Корпорацийн салбар оффис гаргасан тул түншлэл жилийн \$100,000 дотор багтаж байжээ.

В.2.А.4. ТХХХ-ийн нарийн бичгийн албаны гол үйл ажиллагаа

Нарийн бичгийн газрын зорилго бол ТХХХ-ийг эрчимжүүлэх явдал юм. Үүнд шийдвэр гаргах болон ажлын хэсгийн хуралдаануудыг зохион байгуулах, хэлэлцүүлэгт суурьтай нотолгоог бүрдүүлж өгөх, судалгааг гүйцэтгэх, хувийн хэвшлийн санал санаачлага өргөн хүрээг хамарч байгааг хангаж ажиллах, аливаа хэлэлцлийн хэрэгжилт хангагдаж байгаа эсэхийг хянах зэрэг багтана. Нарийн бичгүүд нь ихэнхи тохиолдолд гол гишүүдээс бүрдсэн удирдах зөвлөлд тайлагнадаг байна. Үүнд ихэвчлэн гүйцэтгэх захирал (энэ албан тушаалыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай шалгуурын талаархи хэлэлцүүлгийг Б.4. хэсгээс харна уу), техникийн эксперт, захиргааны ажилчид багтдаг. Нарийн бичгийн алба нь хэрхэн хичээл зүтгэлтэйгээр үйл ажиллагаагаа гүйцэтгэж болох вэ гэсэн жишээг доороос харж болно. Нарийн бичгийн газрын баг аливаа хурлыг зохион байгуулах, үл ойлголцлоо даван гарах, дараа дараачийн арга хэмжээний зохион байгуулалтыг бататгах зэрэгт судалж үзэх шаардлагатай чиглэлийг доорхи тайлбараар илэрхийллээ³.

☑ **Хурлын хөтөлбөрийг бэлтгэж тараах.** Нарийн бичгийн газрын үүрэг нь хурлын хөтөлбөр болон хэлэлцэхээр төлөвлөсөн асуудалтай холбоотой баримт бичгийг ойлгомжтой, дэс дараатай бэлтгэх юм. Хөтөлбөрийг урьдчилан тараах нь чухал бөгөөд ингэснээр оролцогчдод ажлаа төлөвлөх, бэлтгэх хангалттай хугацааг

³ Дээрх зарчим, зааварчилгаа нь “Хөрөнгө оруулалтад захиргааны саад бэрхшээлийг тогтоох ба түүнийг арилгах нь” гарын авлагаас хураангуйлагдан бичигдсэн. Модуль 4: Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл, ГХОЗҮ, Олон улсын санхүүгийн корпораци ба Дэлхийн банкны групп, 2005 оны 3 дугаар сар.

олгож чадна. Нарийн бичгийн алба нь мөн үүнээс гадна зохион байгуулж буй хурал бүрийг тодорхой зорилго, чиглэлтэй байлгаж, хурлын нэр хүндийг унагахгүй тал дээр ажиллах нь зүйтэй.

- ☑ **Төвийг сахисан, гэхдээ мэдлэгтэй хүнээр хурлыг даргалуулах.** Хурлын эхэн хэсэгт хурлыг даргалагч нь хурлын зорилгыг тайлбарлаж, түүнийгээ мөрдөх хэрэгтэй. Энэ хүн нь нарийн асуултуудыг тавьж, асуудал, хүндрэлүүдийн шалтгаан, шийдлийг олохын тулд тодорхой асуудлыг хөндөж мөшгих чадвартай байх нь зүйтэй. Хурлын дарга нь хэлэлцүүлгийн туршид хоёр талд тэнцвэртэй хандаж, уригдсан талуудад өөрсдийн үзэл бодлоо илэрхийлэх боломжтой, ялгаварлан гадуурхахгүй орчинд байна гэсэн сэтгэгдлийг төрүүлэх нь чухал. Хэрэв хурлын дарга аль нэг талыг дэмжих шаардлагатай болбол оролцогчдын зүгээс үргэлж тэдний дэмжлэг биш гэхэд ойлголцлыг нь хүлээх хэрэгтэй. Нарийн бичгийн газрын ажилчид нь төвийг сахисан үүргийг биелүүлэхээс гадна асуудлын талаар мэдлэгтэй байх нь зөв.
- ☑ **Хурлын протоколыг тэмдэглэж тараах.** Хурлын тэмдэглэлийг хөтлөх нь нарийн бичгийн хэрэг эрхлэх газрын үүрэг. Тэмдэглэл нь дандаа нарийвчилсан, үгчилсэн байх шаардлагагүй ч хэлэлцсэн гол асуудлын товч тайлбар, хүлээсэн үүрэг амлалтын бүртгэл (тэдгээрийг хэрэгжүүлэх цаг хугацааг мөн хамт бүртгэх), мөн аливаа санал нийлээгүй асуудал байвал тэмдэглэнэ. Тэмдэглэлийн төслийг дараа нь оролцогч талуудад тарааж, саналыг нь авна. Саналыг тусгасны дараагаар (тохиролцсон хугацаанд аль нэг тал санал ирүүлээгүй бол нарийн бичгийн алба “саналгүй байгаа нь зөвшөөрсөн” гэж үзнэ) саналыг хурлын тэмдэглэлийн тоймын эцсийн төсөлд аль болохоор бүрэн тусгаж эцэслэнэ. Ингээд оролцсон бүх талуудаар гарын үсэг зуруулснаар сүүлийн алхмыг хэрэгжүүлнэ.
- ☑ **Хуралд оролцогчдыг анхааралтай сонгох.** Төрийн болон хувийн хэвшлийн салбараас ТХХХ-д оролцох талуудыг сонгохдоо (С.2.В хэсгийг доор үзнэ үү) баримтлах зөвлөмж нь жижиг хэмжээний уулзалтыг зохион байгуулахад ч мөн хамааралтай. Нарийн бичгийн алба нь хувийн хэвшлийн төлөөлөгчдийг сонгохдоо удирдах зөвлөлд сонгогдсон бизнес эрхлэгчид болон бизнесийн холбоодуудаар хязгаарлагдах хэрэггүй. Засгийн газартай хэлэлцэх асуудлын уг гарлаас хамаараад бизнесийн салбараас шинэ төлөөлөгчийг урьж оролцуулах шаардлагатай болбол нарийн бичгийн алба энэ чиглэлээр санал, зөвлөмж гаргана.

Эдгээр хурлуудын хэлэлцүүлгийн явцад гол анхаарал хандуулах зүйлээ алдахгүй байх нь чухал учир аль нэг тал нь тодорхой асуудалд хүчилж, бусад талуудыгаа асуудлыг нарийвчлан хэлэлцэхийг шахахаас сэргийлэх нь зөв. Өрөөр хэлбэл хэлэлцүүлгийн явцад нэг тал ноёрхох боломжийг хязгаарласан тогтолцоо байх хэрэгтэй байдаг. Энэ даалгаврыг хурлын даргалагч гүйцэтгэж, хэлэлцэж буй асуудал руугаа анхаарлыг дахин хандуулах, хурлыг эмх замбараатай байлгах тал дээр анхаарч ажиллаж болно.

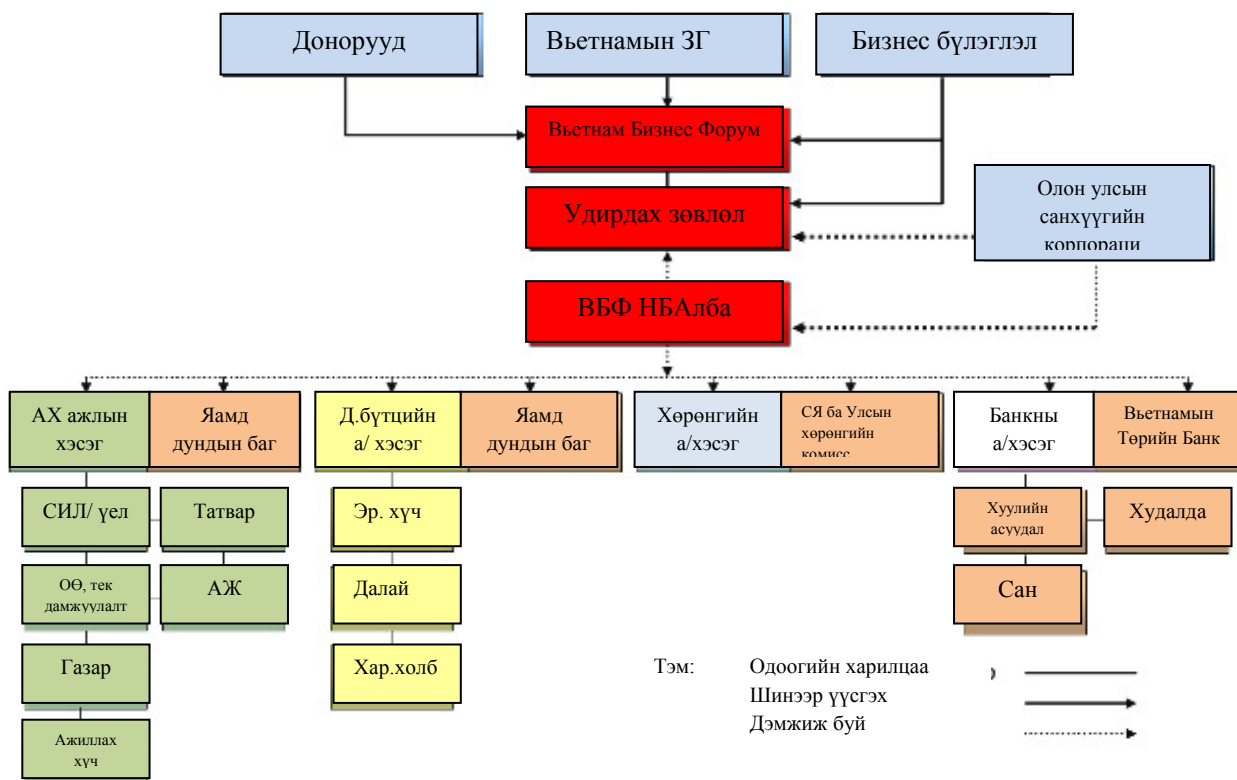
Хавсралт Бб.-аас нарийн бичгийн газрыг ажиллуулах Ажлын удирдамжийн загварыг харна уу.

Бүтцийг энгийн байлгах – товчилсон үг, тэмдэглэлийг багасгах

ТХХХ -ны бүтэц нь тодорхой, энгийн болоод шууд ойлгогдохуйц байх хэрэгтэй. Нигерийн Өрсөлдөх чадварын форумын Ажлын Хэсэг – сүүлдээ Илүү Сайн Бизнесийн Санаачлага болгож өөрчилсөн – нь яваандаа ойлгомжгүй протокол, ээдрээтэй хороодын бүтцээс болж замхарсан хамтын ажиллагааны нэг тод жишээ.

В.2.А.5. Жишээ бүтэц: Вьетнамын Бизнесийн Форум

Вьетнамын Бизнесийн Форум нь дөрвөн ажлын хэсэгтэй, үүнээс хоёр нь доорхи зурагт харагдаж байна. Ажлын хэсгүүдийг ТХХХ-д түншилдэг байгууллагуудад нь нийцүүлэн ажилладаг буюу банкны ажлын хэсэг нь Вьетнамын төрийн банктай, боловсруулах аж үйлдвэр, түгээлтийн ажлын хэсэг төлөвлөлт, аж үйлдвэрийн яамтай ажилладаг байна. Удаах ажлын хэсэг нь дотроо багуудад хуваагдаж, тэдгээр нь захиргааны шинэтгэл, татвар, хөрөнгө болон аялал жуулчлалын тодорхой асуудлаар хэлэлцдэг. Ажлын хэсгүүд болон форумын гүйцэтгэх зөвлөлийг ОУСК-ийн санхүүжилт, дэмжлэгтэйгээр нарийн бичгийн алба дэмжин ажилладаг байна.

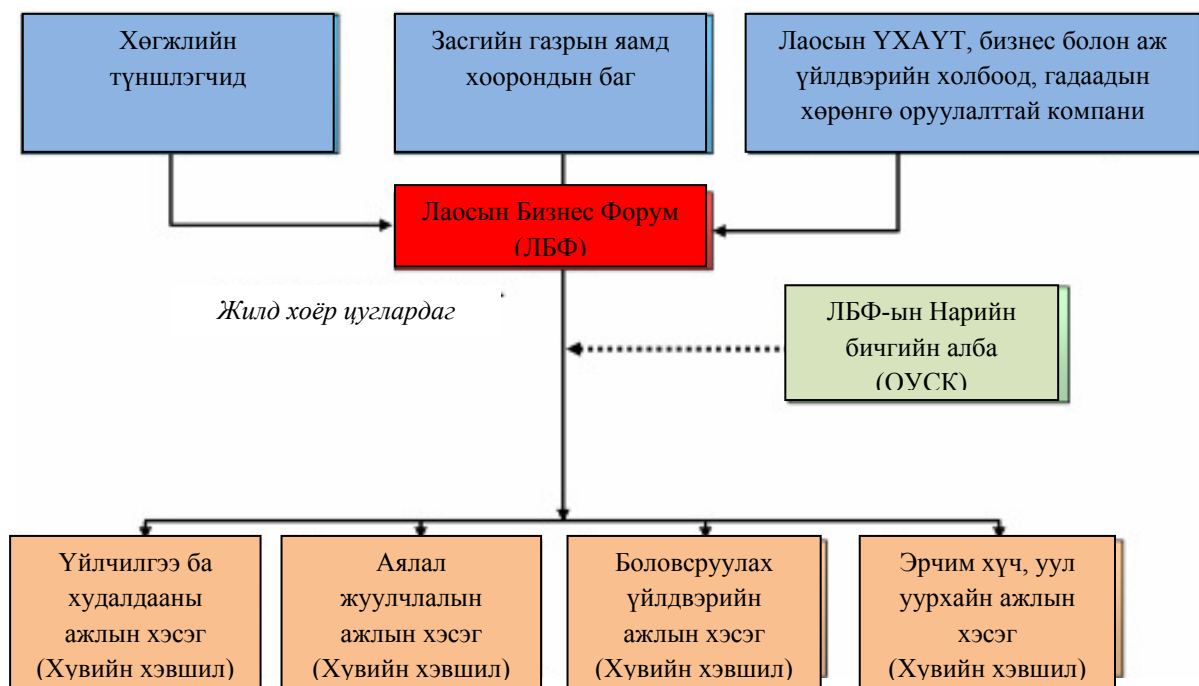


В.2.А.6. Жишээ бүтэц: Лаос Улсын Бизнесийн Форум

Лаосын Бизнесийн Форум нь дөрвөн ажлын хэсэгтэй – боловсруулах үйлдвэр, үйлчилгээ ба худалдаа, аялал жуулчлал, эрчим хүч ба уул уурхай. Нарийн бичгийн алба нь эхэндээ ОУСК болон Меконг Төслийн Хөгжлийн Байгууламжийн байранд байрлаж байсан. Бүтцийг Вьетнам болон Камбоджийн жишээнд үндэслэсэн бөгөөд нарийвчилсан ажлыг ажлын хэсгүүд гүйцэтгэж, зургаан сар бүр дээд түвшний уулзалтыг зохион байгуулдаг. Энд үзүүлсэн зурган дээр хувийн хэвшлийн болон төрийн байгууллагын төлөөлөгчид хурлын үеэр өөд өөдөөсөө харан сууж, өндөр түвшний улс төрийн болон олон улсын ивээн тэтгэгч байгууллагын төлөөлөгчид голын ширээнд суусан байна.

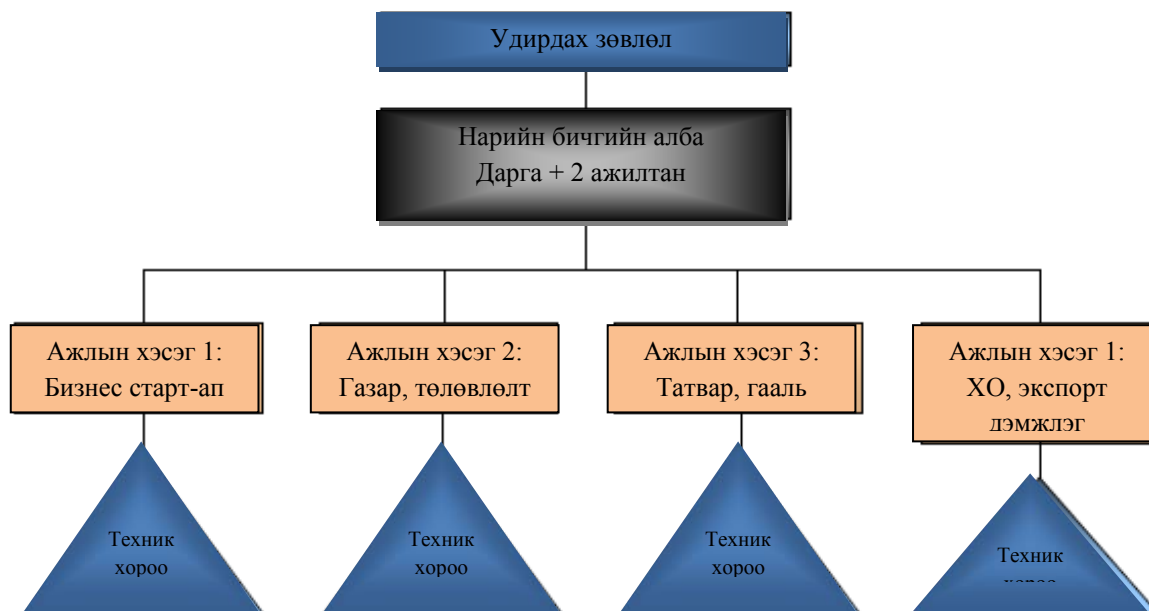


■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл



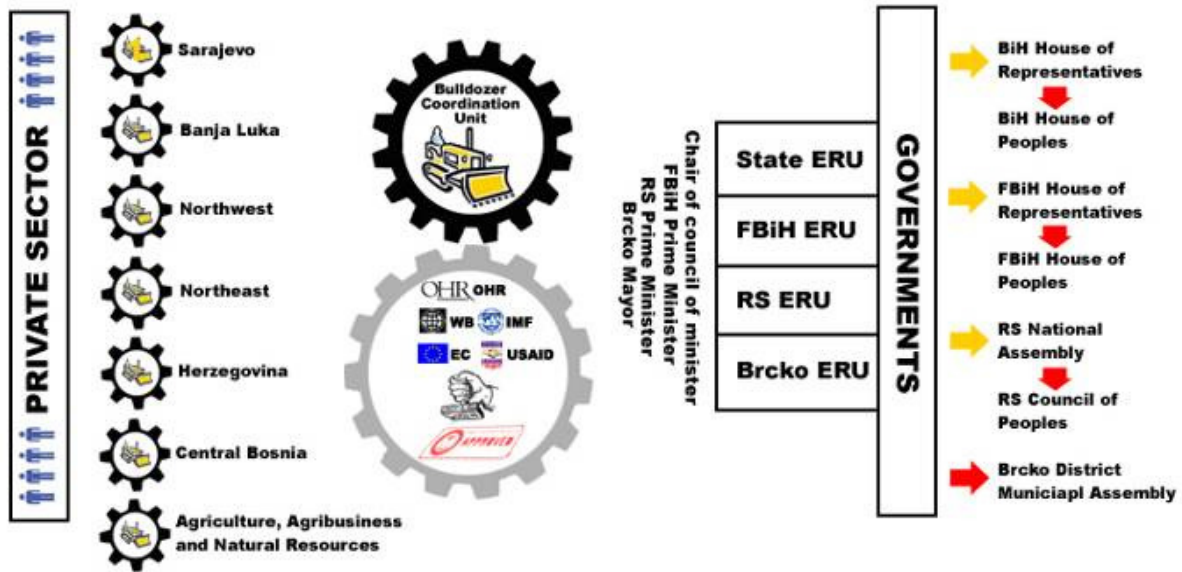
В.2.А.7. Жишээ бүтэц: Сьерра Леоны Бүгд Найрамдах Улсад дэвшүүлсэн хувийн хэвшлийн форум

Энэ санал болгосон бүтэц нь хэрхэн техникийн хороодыг байгуулж, ажлын хэсгүүдэд мэргэшсэн дэмжлэг үзүүлж, нарийн бичгийн албаны үүргийг нэмэгдүүлж болохыг харуулж байна.



В.2.А.8. Жишээ бүтэц: Босни Герцеговина Улсын “Бульдозер Санаачилга”

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл



Босни дахь Бульдозер Санаачилгын (2002-2005) үед бүх Бүс Нутгийн Комисс нь дунджаар 12 өөр холбоод, хэд хэдэн хувийн хэвшлийн компаниудаас бүрдсэн байсан. Комисс бүр тухайн бүс нутагтаа арга хэмжээг хэрэгжүүлэх, Бульдозерын Зохицуулалтын Хэсгээс ирэх мэдээллийг хуваарилах, Бульдозерын Зохицуулалтын Хэсгээс зохион байгуулах (зурагт харуулсан) шийдвэр гаргах хуралдаанд бүс нутгаа төлөөлөн оролцох нэг чиглүүлэгч, хоёр хамтран зохион байгуулагчийг томилдог.



Нийтдээ зургаан Бүс нутгийн Комиссууд, хөдөө аж ахуй, агробизнес, байгалийн нөөцөд мэргэшсэн үндэсний хороог мөн байгуулсан. Тэдгээрийн гол анхаарал нь дүүргийн/мужийн/бүс нутгийн түвшинд хэрэгжүүлж болох шинэчлэлийн ажлыг тодорхойлж, орон нутагт шинэчлэлийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг хянах асуудал юм. Зүүн талд буй газрын зурагт комисс бүрийн бүс нутгийн харьяаллыг харуулсан байна.

Бүс нутгийн Бульдозер Комиссууд нь сайн дурын үндсэн дээр бүрэлдсэн тул Бульдозерын Зохицуулалтын Хэсгээс санхүүжилтийн дэмжлэг авдаггүй. Зарим Бүс нутгийн комиссууд өөрсдийгөө санхүүжүүлж, орон нутагт сурталчилгааны кампанит ажил хэрэгжүүлэхэд ААН-үүд санхүүжилт олгодог байна.

Энэхүү санаачлага нь Бүс нутгийн Бульдозер Комиссын шинэтгэлийн ажлыг шүүх асуудалд ихээхэн түшиглэн хэрэгжиж байв. Тэд бүс нутагтаа орших аж ахуйн нэгжүүдэд танилцуулга тараах, олон тооны нийтийн уулзалт зохион байгуулж, санаачлагын талаар иргэдэд танилцуулах, нийтийн танилцуулгын кампанит ажлыг үүсгэх зэрэг ажлуудыг гүйцэтгэдэг. Бүх Бүс Нутгийн Бульдозер Комисс танилцуулга тараах, санал цуглуулах, Бүс Нутгийн Шийдвэр Гаргах Хуралдаан зохион байгуулах, шинэчлэлийн ажлыг сонгох зэргийг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

гүйцэтгэж, Бульдозерын Зохицуулалтын Хэсэг рүү илгээж, эцсийн шийдвэрийг гаргуулдаг байна.

Шинэчлэлийн алхмуудыг илүү үр дүнтэй, эмх замбараатай судалж үзэхийн тулд Засгийн газраас дөрвөн яамд дундын ажлын хэсгийг улс, байгууллага, дүүргийн түвшинд байгуулж, “Яаралтай Шинэчлэлийн Хэлтэс” хэмээн нэрлэжээ. Яаралтай Шинэчлэлийн Хэлтэс нь Бульдозер Санаачлагын Засгийн газар талын түншээр ажиллаж байна. Тэдний үүрэг нь хувийн хэвшлээс зардал, ашгийн тооцоо хийж санал болгосон шинэчлэлийг судалж, шинэчлэлийн ажилтай холбогдох Засгийн газрын байгууллагуудтай харилцан тохиролцох зэрэг юм.

Яаралтай Шинэчлэлийн Хэлтсийг байгуулснаар хувийн хэвшил болон төрийн байгууллагуудад нэгэн зэрэг шинэчлэлийг хэрэгжүүлж, төслийн саналыг төрийн дээд болон доод шатны хууль тогтоох байгууллагуудаар хэлэлцэж байхад хувийн хэвшлийн оролцоог хангах ажлыг баталгаажуулж өгсөн үр дүнтэй. Тиймээс ч төр, хувийн хэвшлийн түншлэлийн жинхэнэ хэлбэр биелэлээ олох боломжийг бүрдүүлсэн.

В.2.Б. ОРОЛЦОО

В.2.Б.1. Төрийн оролцоо хамгийн боломжит өндөр түвшинд байх хэрэгтэй

Өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэлд тогтмол тохиолдох нэг онцлог чанар бол хүрсэн үр дүн болоод оролцож буй төрийн албан хаагчдын түвшин хоёрын хоорондын холбоо юм. Ерөнхийлөгч болон ерөнхий сайдын, эсвэл орон нутаг дахь өндөр түвшний албан тушаалтны дэмжлэггүйгээр ТХХХ нь амжилт, тогтвортой байдлыг төдийлөн олж чадахгүй.

Тэгэхээр төрийн төлөөлөгчдөөс хэнийг оруулах вэ гэдгээ сонгож хэрэгжүүлэх шаардлагатай болж байна. Төрийн захиргааны агентлагуудаас хэт олон төлөөлөгчдийг оролцуулах нь ТХХХ-ийг удаашруулж болно.

Гэсэн хэдий ч яамдуудын техникийн экспертүүд нь ТХХХ -нд чухал хувь нэмэр оруулагчид бөгөөд тэд л ТХХХ-ийн санал зөвлөмжийг хэрэгжүүлэх хууль, эрх зүйн актын төслийг боловсруулах билээ.

Тэгэхээр зөв шийдэл бол ажлын хэсэгт яамд, агентлагуудын техникийн экспертүүдийг оруулж, шийдвэр гаргах түвшинд дээд түвшний улс төрийн оролцоог хангах нь зүйтэй.

В.2.Б.2. Хувийн хэвшлийн оролцоог шийдвэрлэхдээ авч үзэх хүчин зүйлс

- **Мөнгөний төлөө хүмүүс бус, ажиллах хүсэлтэй хүмүүсийг оролцуул.**

ТХХХ-ийг дэмжихээр өөрийн сайн дураар оролцож буй байгууллагууд нь төлбөр авч ажиллаж буй байгууллагуудаас илүү тус нэмэр болох болно. Гэрээт үүрэг хариуцлагаас илүүтэйгээр өөрсдийн тусын төлөө оролцож, үүрэг даалгавар биелүүлэх үзлийг дэлгэрүүлэх нь зөв юм.

- **Хэрэгтэй үед хувийн хэвшлийн зуучлагчдыг оролцуул.**

Зуучлагч байгууллагууд буюу Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллага, Худалдаа, аж үйлдвэрийн танхимтай хамтарч ажиллах нь нүсэр том уулзалтуудыг зохион байгуулахгүйгээр хэдэн мянган бизнес эрхлэгчидтэй холбоо тогтооход тусалж чадна. Мэдээж эдгээр байгууллагууд нь гишүүдтэйгээ хэр сайн холбоотой байдгаас

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

хамаарна. Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагуудыг бэхжүүлэх нь ТХХХ-ийг дэмжих шилдэг аргуудын нэг байж чадна.

Төрийн талын оролцогчдын зөв сонгох нь чухал

“Бүхий л холбогдох холбооны болон төрийн түвшний байгууллагуудыг оролцуулсан тул [Нигерийн Аж Үйлдвэрийн Хөгжлийн Үндэсний Зөвлөл] төрийн албан хаагчдаар хэт дүүрсэн. *Төр, Хувийн Хэвшлийн Түншлэлийн Зөвлөлдөх Тогтолцоо: Нигерийн одоогийн тогтолцоог үнэлэх, цаашдын тогтвортой төр, хувийн хэвшлийн түншлэлийн бололцоо – ЮНИДО, 2002 оны 4 сар*

ЖДҮ-ийг түлхүү оролцуулахгүй байхын уршгаас сэргийл

Мэдээж олон салбарын ЖДҮ-тэй хамтран ажиллахаас харьцангуй цөөн, нэг төрлийн үндэстэн хоорондын нэгдэлтэй хамтран ажиллах нь хялбар байдаг. ЖДҮ-ийг түлхүү оролцуулахгүй байхын хор уршиг ил тод байсан ч амьдрал дээр энэ тохиолдол амархан тохиолддог.

□ **Эмэгтэйчүүд, цөөнхийн бүлгийг оролцуул**

Эмэгтэйчүүд болон цөөнхийн бүлгүүд өөрсдөө гарч ирэхгүй бол зохион байгуулагчид тэдэн рүү хандах шаардлагатай. Тэднийг оролцуулах нь тэнцвэртэй байдлыг бүрэлдүүлж, нийтэд илүү эерэг дүр зураг төрүүлэх, ирээдүйн жишээ загвар болоход тусалдаг байна. Компанийн нийгмийн хариуцлага өндөртэй, компанийн засаглал сайтай байгууллагуудыг дэмжиж ажиллах нь сайн үлгэр жишээ болдог.

□ **Оролцогчдод байх шаардлагатай хувийн зан чанарууд**

ТХХХ-ийн хувийн хэвшлийн оролцогчид нь олон түмэнд хүндлэгдсэн, идэвхитэй, нээлттэй, үзэл бодлоо илэрхийлэхээс эмээдэггүй байх хэрэгтэй.

□ **Төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжүүдийн санаа бодлыг намжаах шаардлагатай**

Төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжүүдийн сонирхол бусад хувийн хэвшлийн салбарынхантай төдийлөн нийцдэггүй учраас тэд ТХХХ-д онцлог үүрэгтэйгээр оролцдог. Тэгэхээр төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийг ТХХХ-д хэрхэн, яаж оролцуулах, ер нь оролцуулах эсэх талаар нарийн анхаарал хандуулах нь зүйтэй байдаг.

Хөтөлбөрийг ГШХО, ҮДК-иудын анхаарал руу чиглүүлэхийн уршиг

Африк дахь Дэлхийн Банкны Хөрөнгө Оруулагчдын Зөвлөлд тус улсад үйл ажиллагаа явуулдаггүй үндэстэн дамнасан компаниуд орсон байсан. Үүний зорилго нь ГШХО-ыг татахад юу шаардлагатай вэ гэдгийг ЗГ-т таниулах байсан ч зарим тохиолдолд эдгээр хөрөнгө оруулагүй, тэнд байрладаггүй гишүүд хөтөлбөрийг гажуудуулж, хамтын ажиллагаанд төдийлөн нэмэр оруулагүй. Үүнийг сүүлд засан сайжруулж, орон нутгийн ЖДҮ-ийг хамгаалах, сурталчилгаат ажлаа бусад өөр хэлбэрийн зөвлөлдөх тогтолцоо руу хандуулж эхэлсэн.

Ганагийн Хөрөнгө Оруулалтын Зөвлөх Зөвлөл (ГХОЗЗ)-ийн жишээ хэрхэн цөөнхийн бүлгүүдтэй харилцах хэрэгтэйг байдгийг харуулна.

Хэдийгээр Ливан болон Энэтхэгийн антрепренёр холбоод Ганагийн эдийн засагт ихээхэн хувь нэмэр оруулж байсан ч 2005 онд тэдний оролцоо ГХОЗЗ-д төдийлөн байсангүй.

В.2.Б.3. Оролцох шалгууруудыг ил тод болгох

ТХХХ-ийн үед төрийн болон ивээн тэтгэгч байгууллагын мэргэжилтнүүдтэй уулзсанаар ихээхэн боломжууд бий болохыг бизнес эрхлэгчид төвөггүй олж харж чадна. Тиймээс гишүүнчлэлийн шаардлага, шалгуур нь тодорхой бичигдсэн, нийтэд ил байж, бүх боломжит түншүүдийг өөрсдийн сонирхлоо илэрхийлэх боломжийг бүрдүүлж өгөх нь чухал. ТХХХ-д ямар ч түншийг оролцохоос татгалзсан байж болохгүй.

Судалж үзүүштэй нэг жишээ бол **Нигер Улсын Эдийн Засгийн Хурлын (НЭЗХ) Гишүүнчлэлийн Гарын Авлага** бөгөөд үүнийг сонирхож буй хэн ч интернэтээс хуулж авах боломжтой. Энэхүү 27 хуудас баримт бичигт гишүүнчлэлийн үе шат, гишүүнчлэлийн шалгуур, гишүүнчлэлийн төлөөлөл, тэдгээрийн ашиг тусыг тайлбарлан бичсэн байгаа.

Энэхүү гарын авлага нь гишүүдийн хууль эрх зүйн статус, бүлгийн компанийн засаглал, захиргааны талаар мэдээлэл багтаж, захирлуудын зөвлөлийн үүрэг хариуцлагыг тодорхой тайлбарлаж, комиссууд хэрхэн байгуулагддаг, уулзалтууд хэрхэн явагддаг, бүлгийг хэрхэн удирддаг талаар мэдээллэхийн сацуу түүний санхүүгийн нөөц, үйл ажиллагааны талаар ч дурдсан байдаг.

(<http://www.nesgroup.org/thenesg/member.aspx>-ээс НЭЗХ-ийн гишүүнчлэлийн талаар илүү мэдээллийг авна уу.)

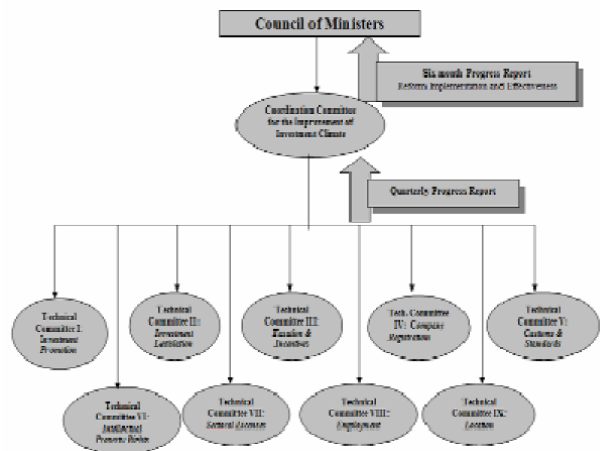
Хавсралт В5.-аас оролцогчид, тэдний үүрэг, хариуцлагын талаар загвар жишээнүүдийг үзнэ үү.



В.2.Б.4. Гишүүнчлэлийг дахин хянах, ажлын хэсгүүдийн тараах, шинээр байгуулах зэрэгт бэлэн бай

ТХХХ-д эрч хүч суларч, итгэл алдрал ажиглагдаж эхлэх нь цөөнгүй. Гишүүнчлэлийг тогтмол хянаж, хангалттай оролцдоггүй гишүүдийг сольж болно. Үйл ажиллагаагаа явуулахгүй ажлын хэсгүүдийг тарааж, шинийг үүсгэн байгуулан хуучин асуудлыг, эсвэл өөр асуудлыг шийдвэрлүүлэхээр ажиллуулж болно.

Туркийн УОИКК группын бүтцийг баруун талд харуулсан байгаа бөгөөд аливаа томоохон асуудлыг шийдвэрлэхэд энэхүү стратегийг мөрддөг. Асуудлын хэрэгцээ шаардлага нэмэгдэхийн хэрээр ажлын хэсгийг байгуулан ажиллуулахаас гадна энэ тогтолцоо нь оролцогчдод аливааг хийж бүтээсэн сэтгэгдэл төрүүлж, шинэчлэлийг гүйцэтгэж дууссанаар “ажлыг амжилттай гүйцэтгэсэн” ажлын хэсгийг хаадаг байна.



В.2.Б.5. ТХХХ-д үйлдвэрчний эвлэл болон иргэний нийгмийн байгууллагуудыг оролцуулах уу? ТХХХ ёстой юу эсвэл бүтцийг аажмаар өргөжүүлэх үү?

Үйлдвэрчний эвлэлүүд болон иргэний нийгмийн байгууллагуудын оролцоог хангах нь сайн үр дүнд хүрэхэд тустай. Гэхдээ төрийн болон хувийн хэвшлийн салбарынхныг нэг ширээнд суулгах нь ихэвчлэн хэцүү байдаг.

Тэгэхээр зэрэгцэн орших ТХХХ-ийн тогтолцоо чухал стратеги болдог билээ. Эхлээд дан жижиг бизнесүүдээр эхлүүлж, ТХХХ хууль зүйн дагуу өргөжиж, итгэл хүлээж эхлэхийн зэрэгцээ оролцоог нэмэгдүүлэх бас нэг хэрэгтэй стратеги байдаг.

В.3. МАНЛАЙЛАГЧИД

Тулгамдсан асуудал: Хэрвээ аль нэг тал үнэн голоосоо хүсээгүй л бол ТХХХ өөрөө хэрэгжихгүй. Амжилттай ТХХХ-ийн нэг түгээмэл тал бол энэ үйл явцыг хүчтэй, үр нөлөөтэй “манлайлагчид” жолоодон авч явдаг бөгөөд бас хэтэрхий хүчтэй дэмжин, үйл явцыг хувийн сонирхол руу хазайлгахгүй түвшинд байлгах хэрэгтэй.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ III: МАНЛАЙЛАГЧИД

Төрийн болон хувийн хэвшлийн аль аль салбараас ТХХХ-д хувь нэмэр оруулж, урагш нь түлхэх манлайлагчид байхгүйгээр ТХХХ-ийг тогтворжуулахад маш төвөгтэй асуудал.

- Зөв манлайлагчдыг дэмжих нь ТХХХ-ийг гаднаас нь дэмжих хамгийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг.
- ТХХХ-ийн хувьд хувийн хэвшлийн манлайлагчдын дутагдлыг давж гарах нь төрийн албаны манлайлагчдын дутагдлыг давж гарахаас амархан.
- Хэрвээ манлайлагчид нь хэт нөлөөтэй бол хөтөлбөр хэтэрхий хавчигдмал байдалд баригдаж, эсвэл ТХХХ нь хувь хүмүүсээс дэндүү хамааралтай болох эрсдэлтэй.
- Манлайлагчид алсын зорилгыг харж, хэзээ оролцохоо болихоо ойлгодог байх хэрэгтэй.

В.3.1. Боломжит манлайлагчдыг судалж тодруулах нь

Сайн манлайлагчид төр, хувийн хэвшил, ивээн тэтгэгч нэгдлүүд, мөн иргэний нийгмийн салбарын алинаас ч гарч болно. Нигерийн Илүү Сайн Бизнесийн Санаачлага, жишээ нь, академикийн салбарын манлайлагчид түшиглэж хэрэгжсэн ба тэрээр бизнес болон төрийн салбарт аль алинд нь өндрөөр хүндлэгдсэн нэгэн байсан юм.

Манлайлагчдын хамгийн чухал шаардлага нь тэрээр улс орныхоо сайн сайхны төлөө ажиллана гэдгийг бүх талууд мэддэг байх юм. Бизнесийн зөвлөлөөс сонгогдсон гишүүд ихэвчлэн энэ шаардлагыг биелүүлдэг бөгөөд ялангуяа зөвлөл, холбоод нь бизнес эрхлэгч хувь хүмүүс бус аж ахуйн нэгжүүдийг төлөөлдөг бол улам ч үр дүнтэй байдаг.

Гэсэн хэдий ч өөрийнхөө сонирхлын төлөө ажиллах бус байгууллагынхаа ерөнхий тусын төлөө дуу хоолойгоо сонсгож чадна гэж олон түмэн дэмжсэн, амжилтанд хүрсэн хувь хүн хэзээ ч байсаар байх болно. Оролцогч талуудын судалгааны талаар дурдсан танилцуулгын нэг чухал зүйл бол ийм идэвхи зүтгэлтэй, нийтийн төлөө сэтгэлтэй бизнес эрхлэгчдийг таних асуудал билээ.

Манлайлагчдыг эрт таньж мэдэх нь чухал

“Төрийн болон хувийн хэвшлээс өөрийн санхүүгийн бус нөөц бололцоогоо гаргаж чадах, ийм хүсэл эрмэлзэлтэй, талуудыг нэг ширээнд суулгах чадалтай гол тоглогчуудыг эрт таньж мэдэх нь ихээхэн тустай байсаар ирсэн. Миний туршлагаар бол эдгээр хүмүүс нь ихэвчлэн аль ч талд ихээхэн нөлөөтэй, тэднийг хамтдаа сууж, харилцан ярилцуулж чадахаас гадна тодорхойлсон шинэчлэлийн алхмыг ч хүчтэй дэмжиж чадах тийм л хүмүүс байдаг”.

Мэри Агболи, ОУСК, Нигерийн Абиа ба Анамбрагийн Улсын Хэрэгжилтийн Хорооны талаар.

В.3.2. Төрийн манлайлагчид илүү өргөн хүрээнд аливааг хэрэгжүүлж байгаагаар харагдах хэрэгтэй

Манлайлагчид өргөн хүрээнд аливааг төсөөлж байгаагаар бусдад харагдах ёстой учир хувийн хэвшилд шууд үйлчилгээ үзүүлдэг яамд хүчтэй, манлайлагчийн хувьд үр дүнтэйгээр ажиллах чадвартай гэж үнэлэгдэх нь чухал. Жишээ нь, шууд зээлийн хөтөлбөр, бизнесийн үйлчилгээний үйл ажиллагаа явуулдаг Аж Үйлдвэрийн Яам, тусгай зөвшөөрлийн төлбөрөөс санхүүждэг Худалдааны Яам зэрэг нь хүчтэй байх шаардлагатай.

Иргэний нийгмийг хамгаалах тэргүүлэх үүрэгтэй яамд (Эрүүл Мэнд, Боловсрол, Хөдөлмөр, Байгаль Орчин г.м.) төдийлөн хүчгүй манлайлагчид байх хандлага ажиглагддаг хэдий ч ТХХХ-д зайлшгүй чухал оролцогчид юм.

Хамгийн үр дүнтэй төрийн албаны манлайлагчид нь ерөнхийлөгч, ерөнхий сайд, эсвэл хотын дарга, бүс нутгийн манлайлагч нар байдаг нь зөвхөн тэдний дээд түвшний улс төрийн дэмжлэг, баталгаанаас гадна тэдэнд нийгмийн ашиг тусын төлөө байр сууриа илэрхийлнэ гэдэгт хүмүүс итгэдэгт оршиж байгаа юм.

В.3.3. Манлайлагчдын үүрэг, хариуцлага

Манлайлагчид чухал үүрэг хариуцлагуудыг далдаар, мөн хэвлэл мэдээллийн анхаарлын төвд алинд ч гүйцэтгэж болно. Тэд мөн дурамжхан байгаа аль нэг талуудыг ятгаж, “засварчин”-ы

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

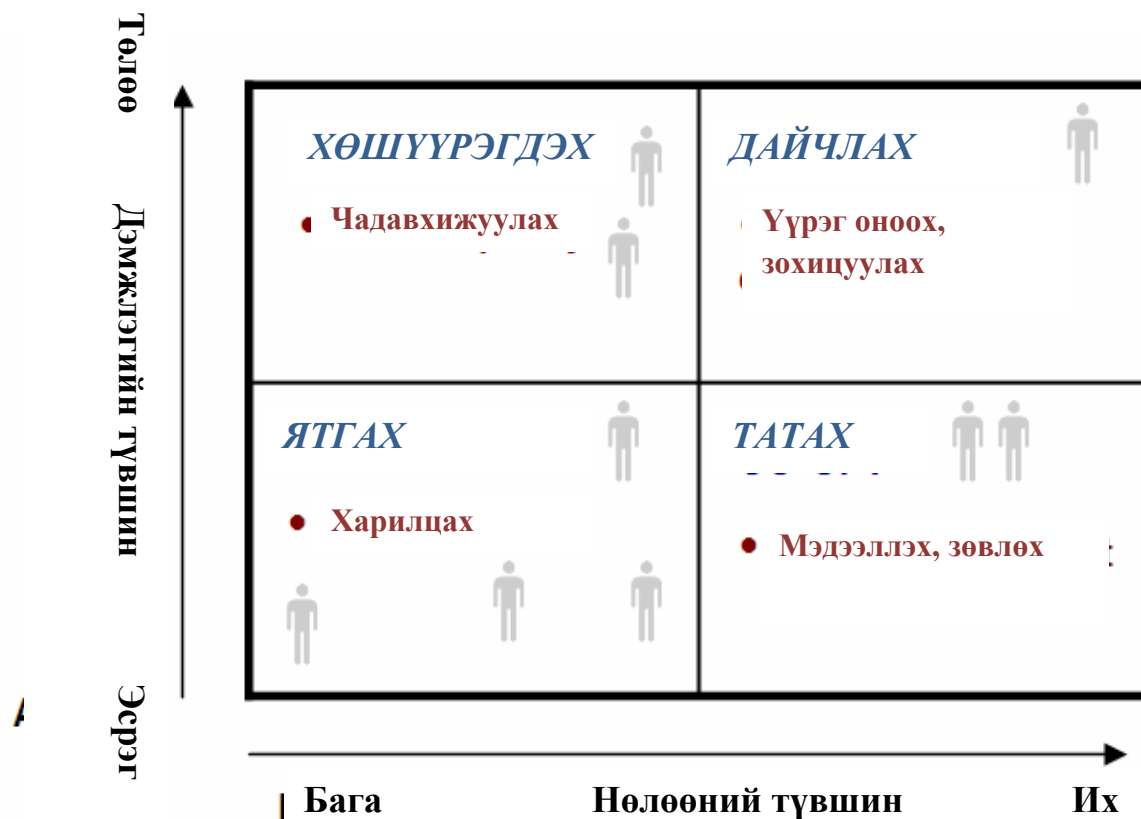
үүргээр тэднийг нэг ширээнд суулгаж чадах хамгийн хэрэгтэй оролцогч болж болно. Эсвэл тэд дээд түвшний ТХХХ-ийг дэмжигчээр ажиллаж болох бөгөөд ЖДҮ-үүдийг оролцохыг уриалах, эсвэл ТХХХ-ийн зорилгын талаархи нийгэмд буй шүүмжлэлийг намдаах зэрэгт нөлөө ихтэй байдаг.

Манлайлагчдын хэв шинж⁴	
Донорууд	Донорууд улс төрийн зөвшилцөл дутагдсан үед шинэчлэлийн үйл ажиллагааг эхлүүлж чадна. Тэд нөөц баялгаар хангах, эрчимжүүлэх, шинэчлэлийн талаархи ойлголт, мэдээлэл, амлалтыг хүргэж чадна. Тэд мөн тогтолцоонд шинэ манлайлагчдыг төрүүлж чадна.
Өндөр түвшний, улс төрийн манлайлагчид (жишээ нь, сайд нар, эсвэл хувийн хэвшлийн манлайлагчид)	Өндөр түвшний, ихэд хүндлэгдсэн, өөр өөр оролцогч талуудын дунд итгэл төрүүлж чадна. Хувийн хэвшлийн салбар хэр чухалыг сайтар ойлгодог нэгэн.
Ахлах түвшний, гэхдээ төдийлөн олонд нэртэй бус (жишээ нь, нарийн бичгийн алба, парламентын гишүүн)	“Хөшигний цаагуур” гол төлөв ажилладаг, гэхдээ тодорхой эрх мэдэлтэй.
“Эрч хүчтэй” манлайлагчид	ТББ, бизнесийн гишүүнчлэлийн байгууллагын манлайлагчид буюу гарал үүслийн талаар урам зориг өгч чадах нэгэн боловч Засгийн газрын ахлах түвшинд аливаа асуудлыг зохицуулах чадвар арай сул этгээд.
“Дурамжхан” манлайлагчид	Дадлагажуулж, цаашид карьерээ өсгөх боломжтой тохиолдолд шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх ёстой төрийн албан хаагчид заримдаа урам зоригтой болж болно.
Бизнес эрхлэгч хувь хүмүүс	Зөв тогтолцооны туслалцаатайгаар ААН, хувь хүмүүс шинэчлэлийн манлайлагчид болж чадна. Ихэвчлэн хэсэг бүлгээрээ манлайлагчид болох ч онцгойрч чадах нэгэн нь заримдаа бусаддаа үлгэр дууриал болдог.

В.3.4. Өөр өөр асуудал, өөр өөр үзэгчдэд тохирсон олон янз манлайлагчдыг тодорхойлох

Оролцогчдын аиализ хийх матрицын тусламжтайгаар өөр өөр хэлбэрээр хамтран ажиллах шаардлагатай оролцогч талуудыг тодорхойлж болно – хөшүүрэгдсэн, дайчилсан, эсвэл саармагжуулсан. Энэ матрицыг өөр өөр хувь оруулагчдад зориулан өөр өөр үүрэг хариуцлага хүлээх манлайлагчдыг тодорхойлох үндсээ болгох нь зүйтэй.

⁴ “Манлайлагчдын үүрэг ба хөгжлийн агентлагуудын шинэтгэлийг амжилттай гүйцэтгэх нь” номоос авав, Ричард Ваддингтон, Бэннок Консалтинг, 2006 оны 1 дүгээр сар.



Жишээ нь, дээрхи матрицаар ЖДҮ-ийг ТХХХ-ийн төлөө, гэхдээ харьцангуй хүч султай, үйлдвэрчний эвлэлийг ТХХХ-ийн эсрэг бөгөөд хүчтэй гэвэл хоорондоо эрс өөр манлайлагчдыг тодорхойлж эхнийхийг нь хөшүүрэгдэж, удаахийг нь татах замаар ажиллах хэрэгтэй.

В.3.5. Манлайлагчдад дэмжлэг үзүүлэх

ТХХХ-ийн донор, бусад санаачлагчид, менежерүүд өөр өөр боломжит манлайлагчдын хэрэгцээ шаардлагыг харгалзан үзэж, тэднийг өөрчлөлт шинэчлэлийг авчрах биет төлөөлөгч болгон дэмжих арга замыг эрэлхийлбээс зүйтэй. Энэ нь орон нутаг дахь нөхцөл байдлыг ойлгон, түүний авчрах шинэчлэлийн асуудалд анхаарахаасаа илүү ТХХХ-ийн үйл явцад анхаарлаа хандуулахыг хэлнэ. Мөн манлайлагчидтай уян хатан хэлбэрээр харьцах аргыг хэрэглэж, цаашид “улам гүнзгийрч” ажиллах бэлтгэлтэй байхыг хэлж байгаа юм.

Донор байгууллагуудын манлайлагчидтай харьцах харилцаанд оролцож буй үед энэ харилцаа нь 2 талын харилцан солилцоон дээр үндэслэх шаардлагатайг сайтар ухаарах нь чухал бөгөөд энэ үйл явц донор агентлагуудад өөрсдөө ч гэсэн суралцах үнэтэй боломж болж өгдөг.

Манлайлагчдад үр дүн бүхий дэмжлэг үзүүлэхэд дараах хүчин зүйлсийг харгалзан үзнэ үү.

□ Орон нутгийн нөхцөл байдлыг хүндэтгэн үзэх

Зарим орон нутаг дахь манлайлагчид өөрийн соёл заншилд хамаарах ТХХХ-ийн харилцагчтай байхыг хүсэх бол зарим нь олон улсын зөвлөхүүдийн авчрах гадны үзэл бодлыг илүүтэйгээр үнэлж болох юм. Тэргүүн манлайлагчдад өөрөөс нь залуу, туршлага багатай ажилчдаас дэмжлэг авах төдийлөн таалагдахгүй байх тохиолдол бас байж болох юм. Хүйсийн асуудал орон нутгийн манлайлагчидтай харьцаж байхад хүндрэлтэй асуудал болж болно.

□ Харилцааны чадвар

ТХХХ-ийн тогтолцоо нь ажилчид болон зөвлөхүүдээ тэдний салбартаа мэргэшсэн, өрсөлдөхүйц байдлаар нь шалгаруулан ажиллуулдаг ч манлайлагчидтай ажиллах үед тэдний хүмүүстэй харилцах чадварыг нь харгалзан үзэхийг шаарддаг. Энэ ч утгаараа ТХХХ -ны ажилчид хэрхэн эрчимжүүлэх, удирдлага солих, сургагчдыг сургах, эсвэл мэдээлэл болон харилцаа холбооны чадварын тал дээр сургалт явуулах шаардлагатай болж болох юм.

Олон улсын зөвлөх, ажилчдын тусгайлан ойлгож, үнэлэх асуудал бол өөрсдийн ажиллаж буй албан тушаалаа төвийг сахисан, олон улсын зөв практикийн туршлагыг авчирч буй гэдгээ ухаарч, орон нутгийн, улс төрийн, нийгмийн болон соёлын аливаа нөлөөнд огт автахгүй биш ч бага автана гэдгийг ойлгох учиртай.

Энэ нь хэд хэдэн давуу талыг олгож байна. Нэгдүгээрт, манлайлагчдад санал болгож буй шинэчлэлийн үйл ажиллагаа, түүний нөлөөнд автах хүмүүсийн ашиг тусын хоорондын холбоосыг тогтоох үйл явцад олон улсын зөвлөхүүд илүү тодорхой ажиглаж чадна гэсэн үг юм.

Хоёрдугаарт, хэцүү, төдийлөн таатай бус шинэчлэлийн үйл ажиллагааг дэмжих шаардлагатай болсон үед олон улсын ажилтанаас манлайлагчдад туслалцаа үзүүлж, шинэчлэлийн шаардлагыг зөвтгөх ойлгомжтой, тэнцвэртэй үндэслэлийг боловсруулахад тустай.

Гуравдугаарт, гадаадын ажилтан өөрсдийн туршлагадаа тулгуурлан манлайлагчийг биелүүлэхүйц зорилго урдаа тавьж, өөрчлөлтийн үйл явцын дэвшил, саад тотгорыг тодорхойлоход дэмжлэг үзүүлж ажиллаж чадна.

□ Үүрэг амлалтыг бататгах

Ихэвчлэн манлайлагчид ТХХХ-ийг дэмжиж, сурталчилж байгаа нь эрсдэл хийж байгаа юм. Тэгэхээр анхны улс төрийн зорилт нь амьдрал дээр дэмжлэг хүртэх нөхцлийг бүрдүүлэх нь маш чухал бөгөөд цаашид дэмжлэг үзүүлэх сүлжээг бүрэлдүүлж, манлайлагчийг бусдаас тусгаарлагдсан мэт сэтгэгдэл төрүүлэхээс зайлсхийх алхмыг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй байдаг.

Энгийн тоног төхөөрөмж, хангамжийг үл тоомсорлох хэрэггүй. Заримдаа хэдий энгийн мэт санагдавч хувилагч машин байх, байхгүй нь өөрчлөлт шинэчлэлийг

Манлайлагчдыг урамшуулах стратеги

“Манлайлагчдыг үүргээ гүйцэтгэсний дараагаар урамшуулах хэрэгтэй гэдгийг бид ухаарсан. Жишээ нь, манай орон нутгийн засаг захиргаан дахь манлайлагчид маань тусгай зөвшөөрлийн шинэчлэлийн асуудлын талаар өөрсдийн туршлагаа хуваалцахад гэрээгээр ажиллах боломжтой болсон юм. Нэг төрийн салбарын манлайлагч тусгай зөвшөөрлийн ажилдаа хэрэглэх компьютерийг хүлээн авсан. Тэрээр мөн бусад өөр орон нутгийн засаг захиргаанд гэрээгээр ажиллаж, өөрийн үзэл бодлоо хуваалцах боломжтой болсон. Парламентын хэвлэлийн төлөөлөгч мөн энэ ажлыг гэрээгээр гүйцэтгэдэг. Хувийн хэвшлийн төлөөлөгчид уулзалтад оролцож хувийн хэвшлийн жишээг танилцуулах гэрээ хийн ажилласан”.

Фиона МакКуллох, Зохицуулалтын шилдэг практик хөтөлбөр, Уганда

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

авчрах биет төлөөлөгч маань хамтран ажиллагсаддаа өөрийн үзэл бодлоо дэлгэрүүлж чадах уу, үгүй юу гэдгийг тодорхойлж байдаг.

Амьдрал дээр үүрэг амлалтыг бататгах нь

АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн (USAID) санхүүжүүлдэг Молдавын BIZPRO хөтөлбөр нь хууль эрх зүйн орчинг шинэчилж, бизнесийн орчинг сайжруулах гэсэн улс төрийн сонирхлыг шинэчлэлийг дэмжсэн хөдөлгөөнийг тогтвортой байлгах богино хугацна үр дүнд хүргэх тусгай тогтолцооны дэмжлэгтэй тодорхой стратеги, мөрийн хөтөлбөр болгон хэрэгжүүлж чадсан байна.

“Түргэн ялалт”-ыг авчирснаар Засгийн газарт итгэх итгэл эрс нэмэгдэж, зөв чиглүүлсэн хэвлэл мэдээллийн кампанит ажил, бүс нутгийн хурал зөвлөгөөнөөр дамжуулан төр өөрийгөө бизнесийн орчинг сайжруулах шинэчлэлийн гол хөдөлгөгч хүч болгож чадсан байна.

Угандад Зохицуулалтын Хамгийн Шилдэг Практик хөтөлбөр чадавхийг бэхжүүлэх дэмжлэгийг төр, хувийн хэвшлийн салбарынханд түгээж, төрийн бодлогын судлаачид, Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагуудад сургалт, зааварчилгаа зохион байгуулж өгдөг.

Энэхүү хөтөлбөр Зохицуулалтын Хамгийн Шилдэг Практик гэсэн үзэл баримтлалын хүрээнд шинэчлэлийн нийтлэг хэлийг бүрдүүлэхэд анхаарлаа хандуулж, энэ нь түншлэлийн харилцаанд илүү үр дүнтэй оролцоог бүрдүүлэх, төр, хувийн хэвшлийг хооронд нь холбох ажлыг амжилттай хэрэгжүүлжээ.

□ **Чадавхийг бэхжүүлэх**

Урт хугацаанд манлайлагчид чадавхийг бэхжүүлэх үйл явцаас ашиг тус хүртэж болно. Танилцах аяллыг үр дүн муутай, хязгаарлагдмал нөөцийг шавхах хүчин зүйл болдог гэж ихээхэн шүүмжилдэг ч зөв зохион байгуулсан тохиолдолд манлайлагчдыг шинэ санаа, шинэ сэтгэлгээнд хүргэж чаддаг давуу талтай.

Сургалтын боломжууд нь мөн хувь хүмүүсийг шинийг сэтгэхэд тус болж чадах ба хэрвээ тэдгээр хүмүүс сургагчид болж чадах аваас улам ч илүү тогтвортой нөлөөг авчирж чадах нь дамжиггүй.

В.3.6. Хэвлэл мэдээлэлд манлайлагчдыг зөв ашиглах нь

Шинэчлэл болон ТХХХ-ийн загварыг сурталчлах мэдээлэл, харилцаа холбооны стратегийг боловсруулж буй үед хэрхэн манлайлагчдыг мессэж түгээгч болгож ашиглах, аль манлайлагчид тэр мессэжийг хамгийн үр дүнтэй хүргэж чадах вэ гэдгийг бодож үзэх хэрэгтэй. ТХХХ-ийн хүрэхээр зорьж буй хүмүүсээс хамааран сонголтыг хийнэ.

Хэд хэдэн төрлийн манлайлагчид злорилтот бүлгээс хамааран үр дүнтэй байж болно. Нэг талаар дээд түвшний, олонд хүндлэгдсэн манлайлагчаар өгүүлэл бичүүлэх, жишээлбэл, Засгийн газрын өөрийн хүссэн хариултыг өгөхийг уриалсан нийтлэл бичүүлэх зэргээр ашиглаж болно. Хувь хүмүүсийг ашиглах нь олон нийтэд илүү хүрэх боломжтой. Учир нь илүү олон иргэд түүний туршлага, амьдралтай өөрсдийгөө холбож болох талтай билээ.

Хэвлэл мэдээллийн сурталчилгаанд манлайлагчийг сонгоход хэд хэдэн чухал асуудлыг хянаж үзэх шаардлагатай байдаг. Дээд түвшний нөлөө бүхий улс төрийн манлайлагчид хэвлэл мэдээллийг ашиглахад ихэвчлэн эмзэглэдэг төдийгүй хэвлэл мэдээллийн сувгийг олон нийтэд мэдээлэл, боловсрол хүргэхээсээ илүү төрд халтай хэрэгсэл гэж үздэг тохиолдолд энэ нь ихээхэн хүндрэлтэй.

Үүнээс гадна энэхүү дээд түвшний манлайлагчид нь, ялангуяа ТХХХ-нд оролцогч манлайлагчид, ихэвчлэн хэвлэл мэдээлэлд дургүй байдаг ба учир нь тэд шударга бусаар дүгнэгдэх, өөртөө итгэх итгэлээ алдах зэргээс эмээдэг байна. Үүнтэй холбогдолтой

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

шалтгаанаар, дээр манлайлагчдын хэв шинж хүснэгтэд дурдсан “дурамжхан манлайлагчид” нь нийгмийг цочроох асуудалд сонирхол байхгүй төрийн албан хаагчид тул шинэчлэлийн мессэжийг түгээх дээд түвшний манлайлагчдад болоход дурамжхан байдаг.

Манлайлагчдын хэв шинжид дурдсанчлан өөрийн түүхтэй, түүнийгээ ярих хангалттай тооны баримт, баталгаатай ТББ, бизнесийн гишүүнчлэлийн байгууллагуудын тэргүүн зэрэг “эрч хүчтэй манлайлагчид” нь Засгийн газар болон иргэний нийгмийн хооронд үл итгэлцэл гүнзгийрсэн орчин нөхцөлд төдийлөн үр дүнтэй мессэж түгээгчид болж чадахгүй.

Эдгээр эмзэг асуудлуудыг харгалзан үзсэнээр, хамгийн үр дүнтэй мессэж түгээх чадвартай эрхэм нь ихэнхи ард иргэд хүлээн авч чадах хувь хүний түүхтэй, гэхдээ төрд өөрийн дуу хоолойгоо сонсгох үр дүнтэй аргыг хараахан олоогүй байгаа нэгэн байж болох юм.

В.3.7. Өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд тохируулан манлайлагчдыг сонгохдоо уян хатан бай

Хэрхэн манлайлагчийг оролцуулах вэ гэдгийг тодорхойлоход гурван хүчин зүйлс гол төлөв хэрэгтэй байдаг ба нөхцөл байдал тогтмол өөрчлөгдөж байдгийг санах хэрэгтэй.

□Нэгдүгээрт, боломжит манлайлагчдыг шинэчлэлийн үйл ажиллагааны эхний шатанд тодорхойлон гаргах нь чухал. Өөрчлөгдөн хувирах улс төрийн тавцан, эсвэл төрийн үйлчилгээний шинэтгэлийн үр дүнд сонгосон манлайлагч маань албан тушаалаасаа буувал “буруу морио сойсон” болж таарна. Манлайлагчид дэвшин гарч ирэх тал дээр ч хариуцлагатай хандах нь чухал байдаг.

Хэн хэн анхнаасаа ямар асуудалд ихээхэн сонирхолтой байна вэ гэдгийг ажиглах нь бас чухал байдаг. Аливаа нэг манлайлагчидтай хамтран ажиллахаасаа өмнө манлайлагч тань ямар нэг донорын баталгаа, дэмжлэггүй байсан ч эрсдлийг үүрнэ, одоо ч тодорхой хэмжээний нөлөө байгаа гэдэгт бүрэн итгэлтэй байх хэрэгтэй.

□Хоёрдугаарт, өнөөдрийн манлайлагч тань маш хурдан маргаашийн өрсөлдөгч тань болж болно. Шинэчлэлийн үйл явцад хувийн асуудлын улмаас тухайн шинэчлэлийг урьд нь дэмжиж байсан нэгний дэмжлэгийг алдах тохиолдол гардаг. Энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд шинэчлэлийн үйл ажиллагааныхаа гол фокус, боломжит нөлөөлөлийн талаар анхнаасаа сайн ойлголттой байх нь чухал байдаг байна.

Хэрвээ шинэчлэлийн талаархи хангалттай бус ойлголт, үнэлэлтээс болоод манлайлагчийн дэмжлэг суларвал манлайлагч эргээд зорилго баллагч болж байгаа юм. Анхнаасаа сонирхол нь хувийн ашиг тус горилсон манлайлагчдаас зайлсхийх хэрэгтэй ба учир нь хэрэв тэд өөрийн давуу талыг авч чадахгүй бол шинэчлэлийн үйл ажиллагааг амархан хаях магадлалтай.

□Эцэст нь, манлайлагчид ихэнхи тохиолдолд тодорхой хугацаанд байдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Манлайлагч өөрийн хэрэгцээг хугацаанаас удаан хугацаанд ажиллах эрсдэл ч мөн бий. Үүний хажуугаар сонгогдсон манлайлагчидаа дэмжлэг үзүүлэх хариуцлагаа тэнцвэржүүлэх шаардлага ч бий гэдгийг ойлгууштай.

Ихэнхи ТХХХ цаг хугацааны дагуу өөрчлөгддөг тул бид манлайлагчид ч өөрчлөгдөнө гэдгийг тооцоолох хэрэгтэй. ТХХХ-тэй харилцаагаа тогтмол шинэчилж, бүх талууд харилцан бие биендээ хамааралтай байж “хож-хож” гэсэн нөхцлийг бүрдүүлэх учиртай.

В.4. ЧИГЛҮҮЛЭН ЗОХИОН БАЙГУУЛАГЧИД

Тулгамдсан асуудал: ТХХХ-д дэвшил гаргахын тулд зохицуулалт хийх шаардлагатай байдаг. Уулзалтуудыг зохион байгуулж, оролцогчдыг урьж, оролцохын ашиг тусыг ойлгуулж, эрч хүчийг зайлшгүй тохиолдох саад тотгор, өөрчлөлтийн дунд ч хадгалсаар байх хэрэгтэй.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ IV: ЧИГЛҮҮЛЭГЧИД

Оролцогч талуудын хүндлэлийг хүлээсэн чиглүүлэгч нь ТХХХ-ийн цаашдын хэтийн төлөвийг ихээхэн сайжруулж чадна.

- Тавигдах шаардлагууд гэвэл хэлэлцэл хийх ур чадвар, техникийн асуудлуудын талаархи ойлголт, яамдаас аваад бичил бизнес эрхлэгчид хүртэл бүх хүмүүстэй хялбархан арга эвээ олох чадвартай байна.
- Шинэлэг, шинийг эрэлхийлсэн хандлага үргэлж хэрэгтэй байдаг.
- Тулгарч буй хэцүүхэн асуулт бол чиглүүлэгч нь орон нутгийнх байх уу, гадных байх уу гэдэгт байна. Дотоодын нөхцөл байдлын талаархи мэдлэг нь давуу тал болох хэдий ч оролцогчидтой урьд нь ямар нэг асуудалгүй байх нь мөн хүчтэй давуу тал билээ.

В.4.1. Чиглүүлэгч, зохион байгуулагчийн гол үүрэг

Хоёрдугаар бүлэгт дурдсанчлан чиглүүлэгч нь ТХХХ-ийн нарийн бичгийн газрын дарга байх нь элбэг. Чиглүүлэгч нь ТХХХ амжилттай хэрэгжих эсэхийг тодорхойлох хамгийн чухал хүчин зүйлүүдийг нэг мөн. Тэрээр төвийг сахисан, итгэлтэй, мөн энэ хэсэгт дурдах бусад чанаруудыг агуулсан байх шаардлагатай.

Чиглүүлэгчийн үүрэг нь бүхий л хэрэгжиж буй ТХХХ-ийн үйл ажиллагааг, ялангуяа техникийн ажлын хэсгүүдийн ажлыг хянах юм. Чиглүүлэгч, зохион байгуулагч болон нарийн бичгийн газрын ажилчид зарим тохиолдолд техникийн бүлгүүдийн даргаар ажиллаж болно. Аль ч тохиолдолд чиглүүлэгч нь ТХХХ-ийг төгөлдөржүүлэх, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулахад гол хөдөлгөгч хүч байх нь зүйтэй. Тэрээр уулзалтууд болон техникийн ажлын хэсгүүдийг зарлаж, зохион байгуулах, төр, хувийн хэвшлийн төлөөлөгчид хоорондын уулзалт, хэлэлцүүлэгт зуучаар ажиллах, уулзалтын тэмдэглэлийг хөтлөх, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд хэрэгжиж болохуйц шинэчлэлийн төслийг боловсруулах зорилгод анхаарлыг хандуулах, асуудлыг судалж үзэх, хэлэлцүүлэгт саналыг бичгэн хэлбэрээр бэлдэх болон төрөл бүрийн арга хэмжээний хэрэгжилтийг биелүүлэх зэрэгт дагнан ажиллана.

Туршлагаас харахад төр, хувийн хэвшлийн төлөөлөгчид ТХХХ-ийн уулзалтын үеэр сонирхолтой, хэрэгжихүйц саналуудыг дэвшүүлэн тавьдаг. Гэхдээ тэдгээрийг бичгээр үйлдэж, ойлгомжтой боловсруулах нь маш ховор байдаг тул үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд хэрэгжиж болохуйц шинэчлэлийн төслийг боловсруулах зорилгыг хангахын тулд чиглүүлэгч болон нарийн бичгийн хэрэг эрхлэх газрын ажилчид, мөн холбогдох зөвлөхүүд тэдгээр саналуудыг цааш нь судалж, хууль эрх зүйн дүн шинжилгээ хийн тохиромжтой саналыг хөгжлийн түншүүдийн тусламж, дэмжлэгтэйгээр (В.12 хэсгийг үзнэ үү) боловсруулах шаардлага гарч магадгүй. Эдгээр саналыг дараа нь ажлын хэсгүүдэд хэлэлцэж, шаардлагатай бол өөрчилж болно. Хүмүүс анхны санаачлагыг өөрсдөө гаргахаасаа илүүтэйгээр баримт бичгийн төсөлд саналаа тусгах хандлага түгээмэл байдаг.

Товчхондоо, ТХХХ-ийн чиглүүлэгч, зохион байгуулагчийн хамгийн чухал үүргүүд нь:

- Оролцогч талуудтай зөвшилцөж тэдний оролцох сонирхол, хүсэл чадварыг тодорхойлж гаргах, хувийн хэвшлийн илүү өргөн хүрээний төлөөллийг бүрдүүлэх арга замуудыг эрэлхийлэх,
- Төр, хувийн хэвшлийн хамтрагч талуудын хооронд хэлэлцлийг тэргүүлэх чиглэлээр хөгжүүлэх боломжуудыг эрэлхийлэх, буулт хийх хэлэлцээ хийх, хамтарсан хөтөлбөр боловсруулах зэргээр ил болон далд ажиллах, хувийн хэвшилтэй холбоотой шинэ бодлогын санаачлагад ТХХХ-д оролцоог хангах талаар Засгийн газрыг шахах,
- Экспертийн бодлогын зөвлөмж, хараат бус баримтад суурилсан судалгаа, мэргэшсэн техникийн туслалцаа зэрэг шаардлагатай дэмжлэгийг авах талаар хөгжлийн түншүүдтэй ярилцаж, бүх оролцогчдын ТХХХ-д оролцох чадавхийг бүрдүүлэх,
- ТХХХ-ийн хөтөлбөр, хэтийн төлвийг боловсруулах, уулзалт, хуралдааны тэмдэглэлийг үнэн зөв, ил тод хөтлөн явуулж, үнэнч шударга, цагаа олсон тэмдэглэлээр ханган ажиллаж, эрч хүчийг бүрдүүлэх,

Хавсралт В6.-аас чиглүүлэгчийн ажлын удирдамжийн талаар илүү дэлгэрэнгүй загварыг харна уу.

В.4.2. ТХХХ-ийн талаар туршлагатай чиглүүлэгч, зохион байгуулагчаас авсан хэрэгтэй зөвлөмжүүд

Дараах хэрэгцээтэй зөвлөмжүүд нь амжилт дүүрэн ТХХХ-ийг зохион байгуулдаг чиглүүлэгчийн хуримтлуулсан туршлагууд юм.

☑ Хурлууд хоорондох бэлтгэл ажил хэмнэлийг хадгалахад чухал үүрэгтэй

Чиглүүлэгч нь хурлууд хоорондох бэлтгэл ажлыг хариуцаж гүйцэтгэх ёстой. Ингэснээр эдгээр уулзалтууд хүч чадал, цаг барсан хуралдаан болох эрсдлийг бууруулна.

☑ Цаг хугацааны хуваарийг эрт товлож, түүнийгээ мөрд

Оролцогчид цагийн хуваарьт санал нэгдэж байгаа эсэхийг чиглүүлэгч тодруулж, хэзээ ажлын хэсгүүд ажлаа гүйцэтгэх вэ, хэзээ шийдвэр гаргах хуралдаанууд болох вэ, хэзээ хэвлэлийн бага хурал зэрэг бусад арга хэмжээнүүд болох вэ гэдгийг хуваарилна.

Ойлгомжтой цагийн хуваарь нь оролцогчдод өөрсдийн цаг хугацаагаа урьдчилан төлөвлөх боломж олгох ба нийтээр үүнийгээ хэлэлцсэнээр ажлаа тогтсон хугацаандаа дуусгах шахалтыг бас бүрдүүлж өгнө.

☑ Логистикийн нарийн асуудалд анхаарлаа ойр хандуул

ТХХХ нь логистикийн асуудалд анхаарал сул хандуулснаас талаар өнгөрч болно. Хөтөлбөр болон баримт бичгүүд эрт тараагдаж, уулзалтыг оролцогчдод тохиромжтой цагт зохион байгуулсан байхыг чиглүүлэгч хянах ёстой бөгөөд уулзалтыг хоолон дээр зохион байгуулах зэрэг жижиг асуудлууд ч ихээхэн үр дүнд хүргэдэг.

☑ Доноруудын гэрээлсэн чиглүүлэгчидтэй хэт оролцохоос зайлсхий

Донорын мөнгө чиглүүлэгчийг авч ажиллуулахад ихэнхидээ шаардлагатай байдаг. Ийм тохиолдолд чиглүүлэгч донорын санаачлагыг хэрэгжүүлэхээр ажиллаж буй мэт харагдахаас сэрэмжлэх хэрэгтэй. Чиглүүлэгчийн үүрэг нь үйл явцад тулгуурласан буюу бодлогын шийдвэрт хувь нэмэр оруулах биш юм. Ер нь чиглүүлэгчид төдийлөн ил биш байх нь тустай.

☑ Үйл явцад анхаарч, “араас нь удирд”

Чиглүүлэгчийн үүрэг нь ТХХХ-ийг удирдах бус, харин хөхүүлэн дэмжих юм. Чиглүүлэгч нь шийдэлд хүрэх шулуун замыг харж буй тохиолдолд энэ нь төвөгтэй байж болно. Гэвч ТХХХ-ийн зорилго нь оролцогчид асуудлаа хэлэлцэлийн хүрээнд өөрсдөө шийдвэрлэх тул урдаас нь тэргүүлэх хүслээ хязгаарлах шаардлагатай. Тэвчээр бол агуу зүйл билээ.

☑ Бүрэн хэмжээний, ил тод баримт бичгийг бэлэн байлга

Чиглүүлэгчид эрчтэй ажиллаж, ил тод, уриалгахан байх хэрэгтэй

“Анх ирснийхээ дараагаар хувийн хэвшлийн салбарын дунд итгэлцэл төрүүлэхэд надад зургаан сар шаардагдсан! Санал болгосон Ажлын Хэсгийн хөтөлбөрийг хэлэлцэх хуралд зарим нь намайг урьдаг ч үгүй байлаа. Үүнийг арилгах шилдэг арга нь сайн ажиллаж, бүх талуудтай харилцаж, тэднийг сонсож, ил тод байх байсан. Холбоо тогтооход бэлэн байх, уриалгахан байх нь чухал гэдэгт би итгэдэг.

Жэймс Брю, ОУСК, Камбоджийн Засгийн газар-Хувийн хэвшлийн Форумын талаар

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Бүх уулзалт, арга хэмжээнүүд бүрэн баримтжиж, тэмдэглэл, тайлангууд бүх оролцогч талуудад тодорхой хугацаанд хүргэгдсэн байх шаардлагатай ба ингэснээр ил тод, үр дүнтэй орчинг бүрдүүлж чадна.

☑ **Зуучлал шаардлагатай үед оролцогчдын дундах асуудлыг шийдвэрлэ**

Уулзалтуудаас өмнө амин чухал яриа өрнүүлснээр сайн чиглүүлэгч ихийг хийж чадна. “Салсан эцэг эх” хэмээн нэрлэдэг стратеги нь хоорондоо маргалдаж болзошгүй хоёр талтай хувьдаа аминчлан уулзаж, аль нэгэнд нь эвлэрлийн байр суурь байгаа эсэхийг судлах арга юм.

Өөр нэг амжилттай стратеги бол ямарваа нэг сөрөг үйлдэл хийгдэх магадлалтай үед талуудтай урьдчилан уулзаж, цаашид саадгүй үргэлжлүүлэх ерөнхий харилцан ойлголцлыг эрэлхийлж болох ба ингэснээр хөтөлбөрийн цагаас үр ашиггүй алдах ямарваа нэг үйлдлийг таслан зогсоож чадна.

☑ **Мэргэжлийн дээд түвшний хандлага шаардлагатай**

Чиглүүлэгч мөрдөж болохуйц стандарт зайлшгүй тогтоож, хэрхэн уулзалтуудыг зохион байгуулах, уулзалтуудын хооронд хэрхэн үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэхийг оролцогчдын чадавхийг бэхжүүлэн асуудлыг ойлгоход нь тусалснаар ойлгуулж болох юм.

Чиглүүлэгч нь ТХХХ-д үнэнч шударга, ил тод байдлыг авчирч, үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд бүх оролцогчдын итгэлийг хүлээсэн байх шаардлагатай.

☑ **Үнэнч зуучлагчийн үүрэг – маргаан үүсгэх боломжтой асуудлыг намдаах**

Чиглүүлэгчид ихээхэн хүндрэлтэй байх магадлалтай асуудлыг урьдчилан хөндөж, намжаах хэрэгтэй. Асуудал нь хоёр талд ихээхэн хүндрэлтэй тохиолдолд сэтгэл санааны зовиурын эхний хүчтэй дайралтыг мессэж дамжуулагч нь намжааж болно.

Хувийн шинж чанарын мөргөлдөөний улмаас олон асуудал үүсэхэд чиглүүлэгч хүмүүсийг гартаа байгаа хөтөлбөртөө анхаарлаа хандуулж, шийдэл олох уулзалтын тов, цагийг зуучилж өгнө.

☑ **Чиглүүлэгчид аж үйлдвэрийн туршлагатай, гэхдээ улс төрийн ухаантай байх**

Чиглүүлэгчид нь төрийн албан хаагчдад яагаад тэдний үр дүнд анхаарсан хувийн хэвшлийн түншүүд нь төрийн байгууллагуудтай ажиллахыг ээдрээтэй гэж үздэг талаар тайлбарлах чадвартай байж, үүний хажуугаар ТХХХ-ийн тогтолцооноос үр дүн хүлээж буй бизнес эрхлэгчдийн дунд мэдлэг, ойлголт төрүүлж байх хэрэгтэй.

☑ **Хуралд зөв дарга нарыг сонгох**

Чиглүүлэгч нь ихэвчлэн хурлын дарга байдаг. Гэхдээ шат дамжлага гэхээсээ илүү хүндлэл хэмээн үздэг энэ үүргийг гадны хүн гүйцэтгэхийг зөвшөөрдөггүй байж болох талтай. Ийм тохиолдолд, хурлыг даргалж буй хүн нь мэдээлэлтэй сайн танилцсан, сайн хөтөлбөр дагаж байгаа гэдгийг чиглүүлэгч баталж ажиллана.

В.4.3. Чиглүүлэгч, зохион байгуулагчдын сургалтад хөрөнгө оруул

Дотоод хэв жаягийг мэдэж байх нь зайлшгүй чухал

“Чиглүүлэгчид хэрхэн шаардлагатай дотоод хэв жаягыг шийдвэрлэх вэ гэдгийг мэдэж, хамтын ажиллагааг хүндрүүлж буй техникийн болон улс төрийн далд болоод нуугдмал асуудалд анхааралтай хандах хэрэгтэй”.

Жэсон Агар, Малавийн Үндэсний Хөдөлгөөний бүлэг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Чиглүүлэгчид нь сургалтаас олон улсын шилдэг туршлага, практикийг мэдэж авах зэргээр ихээхэн ашиг тусыг олж болох бөгөөд чиглүүлэгчид бусад улс орнуудын ТХХХ-ийн амжилттай тогтолцоог очиж үзэхийг зөвлөдөг.

Тэдгээрийн одоогийнх нь чадвараас хамаараад чиглүүлэгчид сургалтаас төслийн удирдлагын чадвар, зуучлах чадвар болон хэвлэл мэдээлэлтэй харилцах чадварыг эзэмшиж чадна. Чиглүүлэгчид ТХХХ-ийн нийтэд танигдах нүүр царай болох учраас хэрхэн хэвлэл мэдээллийнхэнтэй харилцах вэ, яаж дэлгэцийн өмнө үр дүнтэй ярьж чадах вэ зэргээс суралцах шаардлага гарч болно.

Чиглүүлэгчид олон улсын донор байгууллагуудаас сургалт болон техникийн туслалцаа хүсэхдээ эргэлзэх хэрэггүй билээ.

В.4.4. Чиглүүлэгчдийн танилцуулга – Долоон ТХХХ-ийн чиглүүлэгч, зохион байгуулагчдын товч намтар

Паскал Роузис – Лаосын Бизнесийн Форум



Паскал Роузис ОУСК-Миконг Төслийн Хөгжлийн Байгууламж (MPDF)-д шинээр байгуулагдсан Лаосын Бизнесийн Форумыг зохицуулахаар 2005 оны 5 сард элсэн оржээ. Тэрээр ACCOR группт 10 илүү жил зочид буудлын Ерөнхий Менежерээр ажиллаж, үүнээс 3 жилийг Новотел Вьентианы Ерөнхий Менежерээр ажилласан байна. ACCOR-г ажиллахаасаа өмнө Францын Парис хотод өөрийн бизнесийг эрхэлж байсан байна. Тэрээр мөн “Коната



Азиа” хэмээх Лаосын аялал жуулчлалын зөвлөх компанийг байгуулж, Лаосын БНУ-д “La Renovateur” хэмээх Франц хэлний сонинг үүсгэн байгуулжээ.

Мансур Ахмед – Нигерийн Эдийн Засгийн Хурлын Групп

Мансур Ахмед нь Нигерийн Эдийн Засгийн Хурлыг 1993 онд байгуулагдсанхаас хойш NESG-ын үйл ажиллагаанд төрийн салбарын хамтрагчаар оролцож ирсэн байна. Тэрээр Нигерийн Үндэсний Газрын Тосны Корпорациас тэтгэвэрт гарсны дараагаар хурлын Гүйцэтгэх захирал, Ерөнхий захирлаар 2004 онд томилогджээ. Хөгжлийн санхүүжилтийн компани болох тухайн үеийн Нигерийн Үндэсний Газрын Тосны Корпораци буюу одоогийн Нигерийн Хөгжлийн Компани ХХК-д орохоосоо өмнө инженер мэргэжлээр сурсан түүний карьер аж үйлдвэр, худалдаа, боловсруулах үйлдвэрийн олон салбарт ажиллажээ.

Жэймс Брю – Камбоджийн Хувийн Хэвшлийн Форум

Жэймс Брю нь Камбоджи дахь ОУСК-ийн Төслийн менежер юм. 2002 оноос хойш тэрээр Төр – Хувийн хэвшлийн форумыг хөгжүүлэхээр ажиллаж байна. Тэрээр Рояль Мельбурн Технологийн сургууль, Лондонгийн Кингс Коллеж, Нью Саут Вейлсийн их сургуульд тус тус суралцжээ. ОУСК-д ажиллахаасаа өмнө Зүүн Тиморын НҮБ-д болон уул уурхай, агаарын тээвэр, инженерийн салбарын логистик менежментэд ажиллаж байсан байна.





Жэсон Агар – Малавийн Үндэсний хөдөлгөөний бүлэг

Жэсон Агар нь Малави дахь хувийн хэвшлийн хөгжлийн чиглэлээр мэргэшсэн нийгэм, эдийн засгийн зөвлөх компанийн (Кададь Консултантс ХХК) Удирдах захирлаар ажилладаг. Тэрээр группынхээ нарийн бичгийн хэрэг эрхлэх газрыг удирддаг. Түүний боловсрол гэвэл Хууль зүйн (Оксон) бакалавр, Хөгжил судлалын магистр багтана. Тэрээр ИБ-ий компьютерийн компаниудын маркетингийн албанд, Кенийн бичил санхүүжилт төслийн зөвлөх,

Пурхам Их Сургуулийн Бизнесийн сургуулийн Жижиг Бизнесийн төвд болон өөрийн зөвлөх компанийг нээн ажиллуулж байжээ.

Фарок Собхан – Бангладешийн Хувийн Хэвшлийн Төлөөллийн Групп, ХХ-ийн хөгжлийн ажлын хэсэг

Бангладешийн хувийн хэвшлийн хөгжлийн асуудалд чиглэсэн ашгийн бус, төрийн бус судалгааны байгууллага Бангладешийн Аж Ахуйн Нэгжийн Хүрээлэнгийн (БААНХ) үүсгэн байгуулагч ерөнхийлөгч тэрбээр хувийн хэвшлийн хөгжлийн асуудал дээр үнэтэй хувь нэмэр оруулсан хүн. Дипломатч, атрепренёрын аль аль нь байсан тэрээр Бангладешийн Засгийн газар болон хувийн хэвшил дэх өөрийн сүлжээг ашиглаж, Хувийн Хэвшлийн Төлөөллийн Групп байгуулж, улмаар Хувийн Хэвшлийн Ажлын хэсэг буюу харилцах холбогдож, зөвлөлдөх индэрийг үүсгэн байгуулсан байна.



Беатриз Боза – Интермеса



Беатриз Боза нь 24 гишүүн байгууллагатай төр, хувийн хэвшлийн ажлын хэсэг Интермесагийн нарийн бичгийн алба болох Кюдадаонос ал Диа (КАД) хэмээх Перугийн ТББ-ын Гүйцэтгэх захирлаар ажилладаг. КАД нь шинэчлэлийн шаардлагыг тавих, улмаар улс төрийн сонирхлыг төрүүлэх чиглэлээр ажилладаг. Перугийн тэргүүний өдөр тутмын сонин, Эл Комершиа-гийн нийтлэлч, Перугийн хуулийн сургуулийн Католик их сургуульд багш тэрээр урьд нь оюуны өмч, өрсөлдөх чадварын бодлого, хэрэглэгчдийн эрх ашгийг хамгаалах, зах зээлд нэвтрэх, демпингийн эсрэг, дампуурал, техникийн стандартуудын асуудал

эрхэлдэг Перугийн INDECOPИ агентлагийн тэргүүнээр ажиллаж байсан туршлагатай.

Бэвэрли Морган – Ямайкын Кластерийн Өрсөлдөх Чадварын Төсөл

Бэвэрли Морган нь Ямайкын Экспортлогчдын Зөвлөлийн (JEA) даргаар ажилладаг. Тэрээр Ямайкын Кластерийн Өрсөлдөх Чадварын Төслийн чиглүүлэгч, өрсөлдөх чадвар, ТХХХ-ийн санаачлагыг дэмжих JEA-ийн ӨЧ-ын компанийг удирдаж байсан. Тэрээр мөн Технологийн Яамны дэргэдэх зөвлөх хорооны даргаар 1999-2001, Ямайкын Банкны захирлаар 1992-2000 онд ажиллаж байсан байна. Тэрээр мөн эрсдлийн бүлэгт хамаарах залуучуудын асуудлаар ажилладаг Бүсийн Залуучуудын Сангийн захирлаар ажилладаг.



В.5. ГАРАХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН, ҮР ДҮН

Тулгамдсан асуудал: ТХХХ нь өөрөө төгсгөл биш, харин ч гарах бүтээгдэхүүн, үр дүнд хүрэх зам юм. Зөв үр дүн, гарах бүтээгдэхүүний төлөө зорих нь ТХХХ-ийн амжилтад хүрэх магадлалд шууд нөлөөтэй.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ V: ГАРАХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН, ҮР ДҮН

Гарах бүтээгдэхүүн нь аливаа нэг бүтэц, үйл явцын үр дүн, дүн шинжилгээний тайлан, эсвэл зөвлөмж байж болно. Гэхдээ эдгээр бүгд нь хувийн хэвшлийн хөгжилд нэмэр болох ёстой.

- Дүн шинжилгээний үр дүнд бизнесийн саад тотгорыг тодорхойлж, шинжилсэн байдал, хувийн хэвшлийн хөгжлийн зорилтуудыг илэрхийлсэн байдал, мөн төрийн үйлчилгээний хүртээмжийн талаархи хувийн хэвшлийн үнэлгээ зэрэг багтана.
- Зөвлөмж нь бодлогын болон хууль эрх зүйн асуудлуудыг хөндсөн, тэргүүлэх бүс нутаг, салбарт хөгжлийн боломжуудыг тодорхойлсон, эсвэл үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний тайлбар зэрэг байж болно.
- Бүтэц болон үйл явцын үр дүнд Засгийн газартай ТХХХ хөгжүүлэх албан бүтэц, тогтмол хуралдаан, уулзалтууд, ТХХХ-ийн үр дүн, гарах бүтээгдэхүүний мониторинг болон мэдээллийг түгээх хэвлэл мэдээллийн хөтөлбөр зэрэг багтана.
- Гарах бүтээгдэхүүн нь хэмжиж болохуйц, цаг хугацаатай, харагдахуйц, бодитой, шалгуур үзүүлэлтүүдтэй холбогдсон байх хэрэгтэй.

В.5.1. Зорилтот гарах бүтээгдэхүүний төрөл

Зорилтот гарах бүтээгдэхүүн нь хурал зохион байгуулах, хэлэлцүүлгийн тайлан боловсруулах, хууль эрх зүйн хөтөлбөр хэрэгжүүлэх гээд янз бүр байж болно. Амжилтаа дүгнэж болохуйц аливаа тоон шалгуур үзүүлэлтийг гаргах нь зорилтот гарах бүтээгдэхүүнээс хамаарна. Зарим боломжууд нь:

- **Вьетнам Улсад** хэрэгжүүлдэгтэй адил жил бүр форум зохион байгуулах.
- **Босни Улсад** Бульдозер санаачлагын “150 өдөрт 50 эдийн засгийн шинэчлэл” хийх зорилт буюу шинэтгэл тус бүр өвөрмөц зохицуулах өөрчлөлтийг агуулна..
- **Ирланд Улсад** Шаннон бүс нутгийн ЕХ-ны Эрсдлийн Шинэтгэлийн Стратегиудын⁵ нэг хэсэг болгон хэрэгжүүлсэн “инновацийн түвшинг хоёр дахин нэмэгдүүлж, бүх аж ахуйн нэгжүүдийн доод тал нь 20 хувь нь шинэ бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаа эсвэл үйлчилгээ нэвтрүүлэх”.
- **Нигери Улсад** Эдийн Засгийн дээд хэмжээний уулзалтын бүлэг болон Илүү Сайн Бизнес Санаачлагын зорилтонд Дэлхийн Банкны “Бизнес Эрхлэх нь” шалгуур үзүүлэлт, Дэлхийн Эдийн Засгийн Форумын Өсөлтийн Өрсөлдөх Чадварын Индекс, ЭЗХАХБ-ын Хүний Хөгжлийн Индекс зэрэгт улсынхаа байрыг дээшлүүлэх зэрэг багтана.

Гарах бүтээгдэхүүний төрлүүд

Гарах бүтээгдэхүүний төрөл	Жишээнүүд
Шинжилгээний гарах бүтээгдэхүүн	Хөрөнгө оруулалтын орчинг судалж, түүнийг сайжруулах зөвлөмжийг боловсруулах “бодлогын хэсгүүд”. Үүнд бодлогын баримт бичиг, үзэл бодлоо илэрхийлсэн тайлан, дүгнэлт, шинжилгээ багтана. Бүгд баримтад суурилсан судалгаанд үндэслэх ёстой.
Шинэчлэлийн тусгай зөвлөмжүүд	Бодлого, хууль, дүрэм журмыг шинэчлэх тусгай зөвлөмжүүд мөн шаардлагатай тохиолдолд шинэ хуулийн төсөлд нэмэлт өөрчлөлт оруулах, хуульд заалт нэмэх гэх мэт
Бүтэц болон үе шатны гарах бүтээгдэхүүн	Хурал, уулзалт, үйл ажиллагааны мониторинг болон мэдээлэл түгээх хөтөлбөрүүд. Эдгээр нь аливаа өөр зорилтод чиглэхгүй бол эцэстээ үр дүнгүй хэдий ч зорилтоо мөн адил тодорхойлох нь зөв.
“Бодит бус” гарах бүтээгдэхүүн, үр дүнгүүд	Оролцогчдын талуудын хооронд ТХХХ, итгэлцэлийг нэмэгдүүлэх, нийгмийн хөрөнгийг бүрдүүлэх.

⁵ *Европын бүсүүдийн хөгжлийн сангийн бүсийн инновацийн стратегиуд - Шинэтгэлийн арга хэмжээнүүд 2000-2002* – Европын Комиссын Хөгжлийн зорилт Бүсийн бодлого, хуудас 9, 2002 он.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Бодлогын шинэчлэлд гол анхаарлаа хандуулах нь ТХХХ-ийн тогтолцооны гол нийтлэг хандлага байдаг. Өөрөөр хэлбэл, аливаа тогтолцооны эцсийн хэрэглэгчид нөлөө үзүүлэх хууль эрх зүйн болон захиргааны системд өөрчлөлт оруулахыг хэлнэ. Үүнд олон төрлийн үйл ажиллагаа багтаж болно – шинэ хууль батлах, орон нутгийн засаг захиргааны дотоод процедурт өөрчлөлт оруулах, хуулийн заалтад өөрчлөлт оруулах, сайдын тушаал, тусгай зөвшөөрөл, лиценз олгох, ашиглах тогтолцоог өөрчлөх, татварын хувийг өөрчлөх гэх мэт орно.

Японы хэлэлцүүлгийн зөвлөл нь аливаа асуудлыг сайтар хэлэлцэж, зөвшилцсөнөөр хэрхэн урт хугацаанд амжилттай хэрэгжиж болдгийг харуулсан⁶. Зөвлөлөөс баталсан бодлогуудыг шат дарааллан хэрэгжүүлж эхэлдэг бол хэлэлцүүлгийн зөвлөлөөр ороогүй Худалдаа, аж үйлдвэрийн яамны санал парламентаар батлагдах найдлага бага байдаг байна⁷.

В.5.1.1. Хийсвэр хүндрэлтэй асуудлыг нэн даруй шийдвэрлэх үүрэг амлалт

Төрийн тэргүүн болон байгууллагын дарга нар хүндрэлтэй асуудал байгааг хүлээн зөвшөөрвөл тэдгээрийг хурдан шийдвэрлэж болно. Жишээ нь дотоод шат дамжлагыг өөрчлөх, бизнесүүдэд мэдээлэл бэлдэх зэрэг амархан бөгөөд хурдхан шийдвэрлэж болох арга зам нээлттэй үед мөн шийдвэрлэхэд амархан болно. Ийм тохиолдолд нарийн бичгийн алба үүрэг амлалтыг баримтжуулж, хэрэгжүүлсэн эсэхийг дараа нь шалгаж ажиллана. Доор В.5.4 болон В.5.5 хэсэгт энэ зорилгыг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар арга замыг илэрхийлсэн.

В.5.1.2. Богино болон дунд хугацаанд холбогдох үйл ажиллагааг зохицуулах цогц хэрэгслээр үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг ашиглаж болно.

Дунд хугацаанд шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлыг шийдвэрлэхэд (зургаан сараас хоёр жилийн хугацаанд хэрэгжүүлж болохуйц) Засгийн газраас хүндрэлтэй асуудлуудыг хөндөх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулж гаргавал ихээхэн тус нэмэр болдог. Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гэдэг нь бизнес эрхлэгчид болон Засгийн газар хоорондын хэлэлцүүлгийг баримтжуулсан хэлбэр бөгөөд Засгийн газраас хэрэгжилтийг ханган ажиллана гэсэн үүрэг хүлээж буй хэрэг юм. Тэгэхээр үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь бизнесийн салбарынхан хэрэгжилтийг дүгнэн шинжлэх үндэслэл болж өгнө. Төлөвлөгөө нь доор дурдсан тэргүүлэх чиглэлүүдийг тодорхойлж, үүрэг хариуцлагыг хуваарилж өгдөг байна.

- Ямар хүндрэлтэй асуудлуудыг шийдвэрлэх хэрэгтэй вэ,
- Тэдгээрийг шийдвэрлэхийн тулд ямар шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх вэ,
- Шинэчлэлүүдийг хэн хариуцан гүйцэтгэх вэ,
- Хэзээ тэдгээрийг гүйцэтгэж дуусгах вэ,
- Хэрхэн тэдгээрийг дүгнэх вэ.

⁶ *Төр/Хувийн хэвшлийн зөвлөлдөх түншлэл*, Марк Дорфмен, Агата И.Павловска, Дэлхийн банкны групп, он сар бичигдээгүй бичиг баримт.

⁷ Дээрх зарчим, зааварчилгаа нь Хөрөнгө оруулалтад захиргааны саад бэрхшээлийг тогтоох ба түүнийг арилгах нь гарын авлагаас хураангуйлагдан бичигдсэн, модуль 4: Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл, ГХОЗҮ, Олон улсын санхүүгийн корпораци ба Дэлхийн банкны групп, 2005 оны 3 дугаар сар.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Туршлагаас харахад үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь боловсролын шинэчлэл, авилгалыг бууруулах зэрэг урт хугацааны асуудлыг шийдвэрлэхэд тийм ч тохиромжтой арга биш байдаг байна. Үүний учир нь үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь хэрэгжүүлж, дуусгаж болох үйл ажиллагаанд үндэслэн, түүний нөлөөг мониторинг, шинжилгээ хийж болох тохиолдолд хамгийн амжилттай байдаг ажээ.

В.5.1.3. Томоохон өөрчлөлт, урт хугацааны зорилгын төлөвлөлт

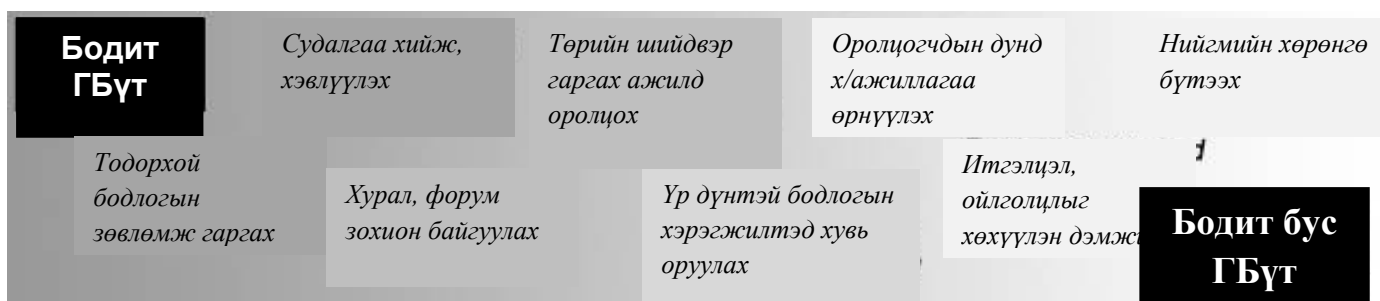
Зарим нэг захиргааны хүндрэлтэй асуудлын гол цөм учиг болсон хүндрэл асуудлыг зөвхөн дунд болон урт хугацаанд л шийдвэрлэж чадна. Яагаад гэвэл хүндрэл асуудлыг урьдчилан тааварласан дүн шинжилгээ хийх шаардлагатай байдаг ба энэ нь ихэвчлэн ээдрээтэй, олон шалтгаантай байдаг бол тэдгээрийг шийдвэрлэх хувилбарууд ч цөөнгүй хэлбэртэй байдаг. Үүнээс гадна улс төрийн дэмжлэгийг мөн татах хэрэгтэй. Гэхдээ улс төрийн дэмжлэгийг хүлээхээс өмнө шаардлагатай мэдээллийг бэлтгэх, түүнийг тараах, сонирхсон талуудад танилцуулах, тэдгээрийн санал шүүмжлэлийг тусгах асуудлыг гүйцэтгэх учиртай.

Жишээлбэл, үүнд шүүхээс өмнөх тогтолцооны судалгаа, эрх зүйн шинэчлэлт, үл хөдлөх хөрөнгийн татварыг тодорхойлох кадастрын үнэлгээний шинэ тогтолцоо, гаалийн шинэчлэл, газрын шинэчлэл, дүрэм журам, үйл ажиллагааны шинэчлэл бус томоохон бодлогын шинэчлэл шаардсан ажлууд зэрэг багтана. Энэхүү бүх төрлийн судалгаануудын нэг нийтлэг тал гэвэл эдгээр судалгаанууд нь ерөнхий зарчмыг тусгахаас гадна ямар тодорхой арга хэмжээг хэрэгжүүлэх шаардлагатайг тусгасан байдаг. Энэ “төлөвлөлт”-ийн талаар В.5.8-д илүү нарийвчлан тайлбарласан.

В.5.2. Бодитой ашиг тусад чиглэж ажилла – бодит бус ашиг тус нь өөрөө биелэнэ

Нэмэгдсэн итгэлцэл, ойлголцол зэрэг “бодит бус” ашиг тус нь зорилтот гарах бүтээгдэхүүнд хүрэхээр зорьж буй хичээл зүтгэлийн дагавар бүтээгдэхүүн болж илэрдэг. Бодит, тооцоолж болох гарах бүтээгдэхүүний зарим боломжууд: хурал хийх, тайлан хэвлүүлэх, зөвлөмж гаргах, шинэчлэлийг батлах гэх мэт. Бодит бус ашиг тусыг хэрхэн хэмжих талаар дараагийн бүлгүүдээс харна уу.

Бодит гарах бүтээгдэхүүнд чиглэхийг зөвлөж байна. Бусад гарах бүтээгдэхүүнүүд аяндаа дагана.



В.5.3. ТХХХ-ийг тодорхой бодлогын асуудалд чиглүүлэх буюу “доор ургасан жимс”-нээс түүж эхлэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Санаачлагын анхаарлыг тодорхой асуудлууд эсвэл тодорхой шинэчлэлийн ажлуудад эхлээд хандуулах хэрэгтэй. Хэтэрхий олон салбарт хэтэрхий олон шинэчлэл хийхээр зүтгэвэл анхны зорилгоосоо хол тасрах эрсдэл өндөр байна.

Туркийн ҮОПК санаачлага эхэндээ хөрөнгө оруулалттай холбоотой асуудалд анхаарч, дараа нь бусад салбаруудад оролцож эхэлсэн. Асуудлыг шийдвэрлэсний дараагаар ажлын хэсгийг тарааж, шинэ хүндрэлүүд дээр ажиллах шинэ ажлын хэсгүүдийг байгуулан ажилладаг туршлагатай байжээ. Ингэснээр эрч хүчээ шаардлагатай, хэрэгтэй газарт нь, богино хугацаанд хамгийн үр дүнд хүрэх боломжтой газарт төвлөрүүлэх боломжтой болно. Босни Герцеговинад “Бульдозер санаачлага” эдийн засгийн олон салбарт оролцсон ч тодорхой нэг төрлийн дүрэм журамд анхаарлаа хандуулж ажилласан. Өөрөөр хэлбэл нөөц бололцоогоо хурдан үр дүнд хүрэх эрх зүйн өөрчлөлтөд чиглүүлж, зөвхөн хууль, дүрэм журамд өөрчлөлт оруулахыг шаардаж ажилладаг. Ингэснээр аливаа хууль, дүрэм журмыг хүчингүй болгох, эсвэл бүтцийн өөрчлөлт шинэчлэлт хийхэд тулгарах урт удаан улс төрийн тэмцэл хийхээс зайлсхийж чадсан байна.

Ойлгомжтой, үр дүнтэй стратеги нь “доор ургасан жимс”-ийг түүх явдал юм. Аливаа шинэчлэл зайлшгүй шаардлагатай болсон нь нийтэд мэдрэгдсэн тийм шинэчлэлийг хэрэгжүүлж, харьцангуй хялбар аргаар гүйцэтгэх боломжийг олгосноор эсэргүүцэлтэй тулгарах магадлал багасна. Ингэснээр анхнаасаа урам зориг орох бөгөөд харин цаашид үргэлж амархан амжилттай тулгарна гэсэн практикт боломжгүй үр дүнг хүсэн хүлээж, бүтэлгүйтэхгүйн төлөө болгоомжтой хандах хэрэгтэй болдог.


В.5.4. Саналыг боловсруулж, хэрэгжүүлэх

Бусдад хүргэх, харилцаа холбоогоо хөгжүүлэх асуудлын тухай бүлэгт дурдсанчлан шинэчлэлийн санал санаачлагыг үндэс суурьнаас нь илрүүлэн тогтоох хөтөлбөртэй байх нь тустай байдаг. Энэхүү шинэчлэлийн саналуудыг мэргэжлийн түвшинд дүгнэлт хийж, шүүж, шинэчлэлийн стандарт загварын дагуу бэлдэх шаардлагатай. Ингэхийн тулд хуульч, эдийн засагч нар багтсан мэргэшсэн техникийн комиссыг байгуулж, шинэчлэлийн саналд дүн шинжилгээ хийх, хууль эрх зүйн шийдлийг олох, зардал, ашгийн тооцоог гүйцэтгэх хэрэгтэй болно. Засгийн газарт өргөн барихаар бэлтгэж буй шинэчлэлийн санал нь эдийн засагт ач тустай, аливаа нэг бүлгийг дэмжихэд чиглээгүй байх шаардлагатай учир саналуудыг шүүж, цөөрүүлэх үйл явц зайлшгүй шаардлагатай. Баталж сонгосон шинэчлэлийн саналууд дотроос алийг нь Засгийн газарт өргөн барих эсэхэд санал хурааж болно. В.5.6 хэсгээс шүүн цөөрүүлэх үйл явцын талаар дэлгэрэнгүйг харна уу.

В.5.5. Шинэчлэлийн саналыг авахдаа стандарт маягтыг ашигла

Стандарт маягтыг ашигласнаар оролцогч талууд санал бодлоо ил тод, шударга зарчмаар илэрхийлэх боломж олгодог. ТХХХ-ээр хэлэлцэх шинэчлэлийн саналуудыг стандарт маягтын дагуу цуглуулж, шууд ажлын хэсгийн хурал, нийтэд мэдээлэх уулзалт, эсвэл шуудан болон цахим шуудангаар ч хүлээн авч болно.

Загвар маягтыг боловсруулахдаа аль болох энгийн байлгах нь зүйтэй.



Gender Coalition	Public authority	Private Business	Interest group	Aid agency
<input type="checkbox"/> CEEWA	<input type="checkbox"/> Ministry	<input type="checkbox"/> > 100	<input type="checkbox"/> Inv. Council	<input type="checkbox"/> World Bank
<input type="checkbox"/> UWEAL	<input type="checkbox"/> Parliament	<input type="checkbox"/> 50-100	<input type="checkbox"/> Chamber	<input type="checkbox"/> IFC
<input type="checkbox"/> AWEAPON	<input type="checkbox"/> Reform Com.	<input type="checkbox"/> 20-50	<input type="checkbox"/> Association	<input type="checkbox"/> DFID
<input type="checkbox"/> AWEA	<input type="checkbox"/> Municipality	<input type="checkbox"/> 5-20	<input type="checkbox"/> University	<input type="checkbox"/> EC
<input type="checkbox"/> PSFU	<input type="checkbox"/> Agency	<input type="checkbox"/> <5	<input type="checkbox"/> Union	<input type="checkbox"/> USAID
<input type="checkbox"/> UIA	<input type="checkbox"/> Commission	<input type="checkbox"/> Foreign	<input type="checkbox"/> Other	<input type="checkbox"/> IMF
<input type="checkbox"/> UWONET	<input type="checkbox"/> Other	<input type="checkbox"/> Local		<input type="checkbox"/> Other

Reform title	R 01 Title of proposal
Reform proposal submitted by (please check and specify below) :	
Name of organization:	_____
Contact person:	_____
Reviewed and revised by:	Name of Working Group
Issue at stake:	
Why is this a problem?	
Proposed solution	
Action items	

Ганцхан лого байх хэрэгтэй ба энэ нь ТХХХ-ийн лого байх нь зүйтэй.

Логоны доор байрлах хүснэгтэд маягтыг бөглөгч хэнийг төлөөлж буйгаа сонгох боломжтой. Үүнийг статистик бүрдүүлэх хэрэглэх ба мөн ТХХХ нь компаниуд, холбоод, төрийн байгууллагууд, олон улсын байгууллагууд зэрэг олон талыг оролцуулдаг гэдгийг илэрхийлж өгдөг.

Маягтын зорилго нь маягт бөглөгчийг аливаа асуудлыг ул суурьтай дүгнэж шинжлэхийг дэмжих явдал юм. Хүснэгтийн дор дөрвөн энгийн асуудлыг тавина.

- 1- Асуудал тань юу байна?
- 2- Яагаад энэ нь хувийн хэвшлийн өсөлтөд саад болж байна?
- 3- Санал болгож буй шийдэл нь юу вэ?
- 4- Тодорхой арга хэмжээнүүд юу байна? (Ямар тодорхой заалтуудыг өөрчлөх вэ)

Иймэрхүү маягтын дагуу багцалснаар шинэчлэлийн санал нь цөөн хуудсанд багтсан, ямар холбогдох хууль/дүрэм/арга хэмжээг өөрчлөлт оруулах/хэрэгжүүлэх шаардлагатайг илэрхийлж чадна. Үүнд одоогийн хуулийн заалтуудыг хэрхэн өөрчлөлт оруулж болох талаар санал болгосон хувилбартай нь зэрэгжүүлэн харж болох юм.

Доорхи зурагт Босни Герцеговинагийн “Бульдозер санаачлага”-ын үед ирүүлсэн шинэчлэлийн санал юм. Дөрөвхөн хуудсанд багтааж хамгийн бага хөрөнгийн шаардлага, хамгийн бага хувь хэмжээний өртөг, өөр өөр шүүх эрх мэдлийн хүрээнд дүрэм журмыг нийцүүлэх зэрэг ээдрээтэй асуудлыг багтаасан. Гэхдээ энэхүү ойлгомжтой, энгийн загвар нь саналын гол зорилго ву болохыг ойлгоход хялбар, яагаад ингэж үзэх болсон шалтгааныг тунгааж, санал болгосон өөрчлөлтийн зөв буруу эсэхийг шууд хянаж үзэх боломжтой болж байгаа юм.

Ээдрээтэй асуудлыг дөрвөн хуудсанд багтаасан нь

The image shows four pages of a document. The first page is a 'ROADBLOCK SUBMISSION FORM' with a table for 'Submitted by' categories: Private Business Agency, Government Agency, Local Independent Agency, International Agency, and Bulldozer committee. The second page is the 'FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA Law on Business Companies' with 'Current Text' and 'Suggested Text' for Article 314. The third and fourth pages contain additional legal text and footnotes.

В.5.6. Шинэчлэлийн саналыг хүлээн авч, чанарын хяналтаар шүүх хэрэгтэй

ТХХХ-ээс Засгийн газарт өргөн барьж буй зөвлөмжүүд нь үндэслэлтэй байх учиртай тул зөвхөн ойлгомжтой байх бус сайн судалсан, бас итгэлтэйгээр танилцуулсан байх шаардлагатай. Саналуудыг ил тод шүүн хэлэлцэх шат дамжсан байх нь зүйтэй. Ганагийн Хувийн Хэвшлийн Дугуй Ширээний Ярилцлага бүтэлгүйтсэн шалтгаан нь тэндээс гарсан

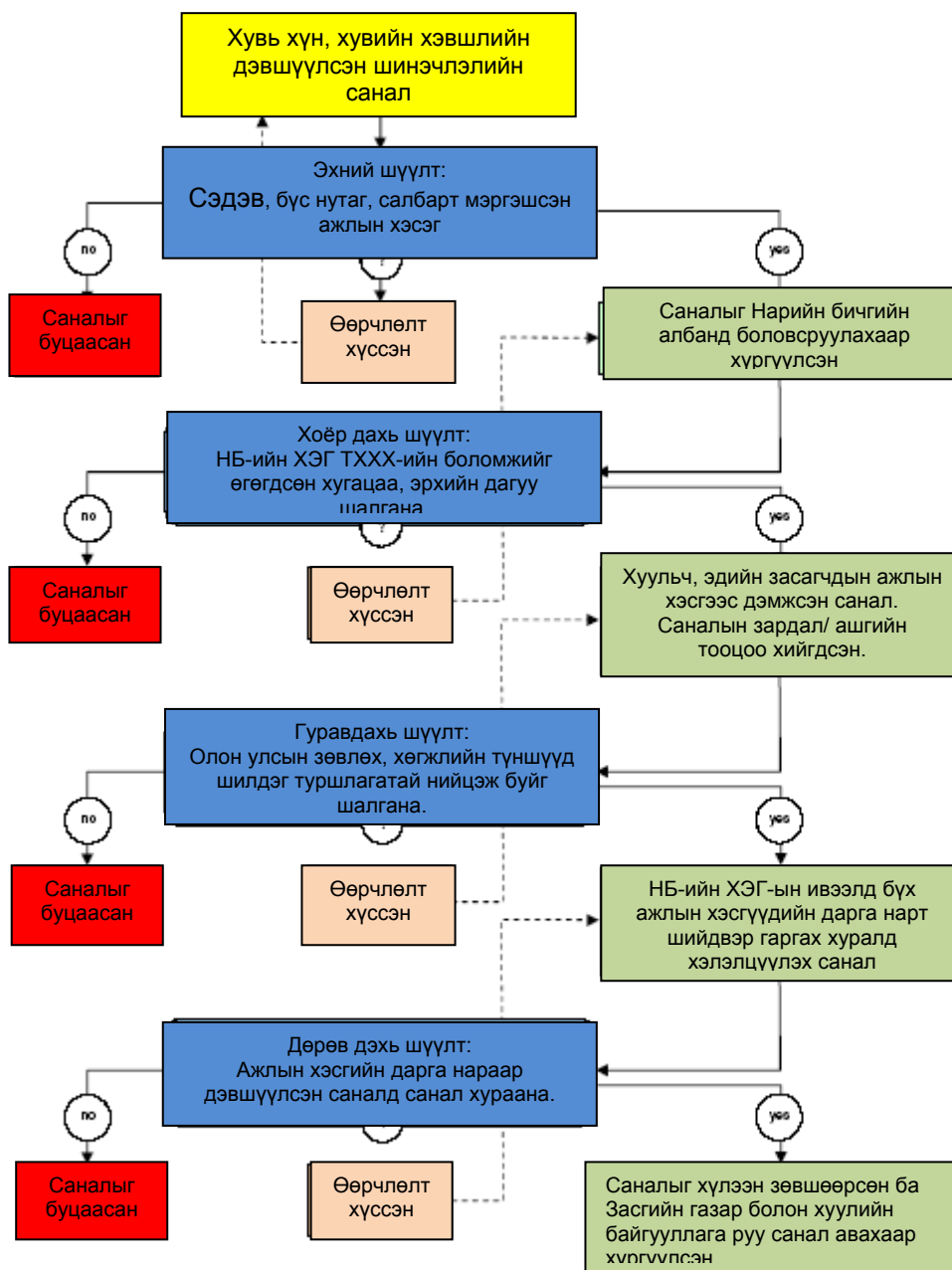
■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

зөвлөмжүүд “муу судалгааны улмаас тодорхой бус, бүдэг, зардлын тооцоо зэрэг чухал ухагдахуунуудыг гээсэн”, бодитой хэрэгжүүлэх цагийн хуваарь байхгүй зэргээс үүдэлтэй⁸. В.12.5-аас хэрхэн доноруудыг шүүн хэлэлцэх үйл явцад оролцуулах талаар харна уу.

В.5.7. ТХХХ-ээс гарч буй шинэчлэлийн саналуудыг хэрхэн сонгож буйг хянах

Шинэчлэлийн саналыг анх санал болгон дэвшүүлэхээс нь эхлээд бодитой зөвлөмж болон боловсруулагдах хүртэл үйл явцыг хянаж, энэ нь ТХХХ-ийн зорьсон үр дүн мөн үү үгүй юу гэдгийг харах нь шинэчлэлийн санал шүүх үйл явц хэр үр дүнтэй эсэхийг шинжлэхэд тусална. Мөн тэдгээр нь хэрхэн батлагдсан гэдгийг харуулснаар ил тод байдлыг дэлгэрүүлж, эцсийн саналыг хэрэгжихүйц болгоно. Доорхи хүснэгтэд шүүх үйл явцын жишээг харууллаа.

⁸ Гана Улс дахь Засгийн газар, бизнесийн байгууллагын харилцаа холбоо: Зөвлөх үйлчилгээний арга механизмууд дахь туршлага, Жозеф Айее (Гана Улсын их сургууль), Майкл Лофчи (Лос Анжелесийн их сургууль), Дэлхийн банкны Хувийн хэвшлийн хөгжлийн газрын баримт бичиг, хуудас 33., Дэлхийн банкны групп, 1999 оны 10 дугаар сар.



Хавсралт В1-ээс стандарт асуудал дэвшүүлэх маягтыг үзнэ үү.

В.5.8. Саад бэрхшээл ба зураглал

Хэдийгээр бодлогын шинэчлэлийн зөвлөмж нь тодорхой байх хэрэгтэй ч энэ нь тэдгээрийг олон түвшинд зэрэг танилцуулж болохгүй гэсэн үг биш. Тус тусад нь хэрэгжүүлэх нь зөв шийдэл ч байж болно.

Нэг талаар Засгийн газраас дунд хугацаанд хэрэгжүүлэх тодорхой шинэчлэлийн саналыг ТХХХ хэрэгжүүлж болно.

Харин нөгөө талаар бол, төдийлөн шууд бус дарамт шахалт үүсгэж, урт хугацаанд хүчин зүтгэлийнхээ тогтвортой байдлыг хангахын тулд ажлын хэсгүүд бизнесийн орчны талаар илүү ерөнхий судалгааны ажил гүйцэтгэж, эдийн засгийн стратегийн баримт бичиг зэрэг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

шаардлагатай шинэчлэлийн ажлуудад илүү өргөн утгаар нь тайлбарлах зэргээр ажиллаж болох юм.

Тэгэхээр ТХХХ тодорхой тооны зорилтот саналуудыг боловсруулж, (жишээ нь, “Бизнесийн саад тоотгор” гэж нэрлэн), үүнтэй хамтаар цөөн тооны сайн чанарын, илүү урт судалгаанд түшиглэсэн эдийн засгийн бодлогын тайлан (ж нь, “Бизнесийн зураглал”) гаргаж болно. “Саад тоотгор” нь бодитой үр дүн үзүүлэхийг амалж, “Зураглал” нь итгэх итгэлийг төрүүлэх боломжтой болгоно.

В.6. ХАМРАХ ХҮРЭЭ БА ХАРИЛЦАА ХОЛБОО

Тулгамдсан асуудал: Хувийн хэвшил, болон төрийн салбарынхан ихэвчлэн ТХХХ-д өөр өөр үзэл бодол, төсөөлөл, үгсийн сантай оролцдог. ТХХХ-д өөрийн хувь нэмрээ оруулах боломжтой олон ААН, бизнесүүд тэдгээрийн ойлголт, үнэлэлт дутмаг тул үйл явцад оролцохгүйгээр шийдэж болно. Засгийн газар болон бизнесийнхний хоорондын харилцаа бусдад таатай бус санагдах тохиолдол байдаг ба ялангуяа, эдгээр бизнесийн салбарынхныг хөндөж буй шалгуур үзүүлэлт нь ил тод бус байх нь элбэг тохиолдоно.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ VI: ХАМРАХ ХҮРЭЭ БА ХАРИЛЦАА ХОЛБОО

Хоорондоо харилцан хэлэлцэж, нийтлэг хүсэл эрмэлзэл, ойлголцлыг төрүүлэх нь оролцогч талууд хоорондоо итгэлцлээ бэхжүүлэхэд маш хэрэгтэй.

- Нийтлэг харилцаа холбоог хөгжүүлэхэд талууд өөрсдийн гол үндэслэлээ ойлгох нь чухал ба үүнийг хөгжүүлэхэд бүх талууд тогтмол, дахин дахин хамтарч харилцахаас хамаардаг.
- ТХХХ-ийг аль болох нээлттэй, олныг хамарсан байлгах хэрэгтэй. Тэгэхээр шинэчлэлийг хэрэгжилтийн хангах оролцоог бүрдүүлэх хөтөлбөр байх шаардлагатай гэсэн үг. Хэвлэл мэдээлэл, семинар, хурал зөвлөгөөн болон аялан сурталчилгаа зэргийг ашиглаж болно.
- Ингэснээр хувийн хэвшлийг ТХХХ-д оролцуулахад чадавхийг нь бэхжүүлэх хэрэгтэй болох бөгөөд үр дүнд нь шинэчлэлийн асуудлуудыг ойлгомжтой, зорилтот мессэжээр дамжуулан шийдвэрлэх стратеги боловсруулж хэрэгжүүлэх чадвартай болж чадна.
- Үйл ажиллагааны ил тод байдал, нэн ялангуяа хэвлэл мэдээлэлд нээлттэй хандах, нь талуудыг оролцуулахад чухал үүрэгтэй ба хяналт шинжилгээ, үнэлгээнд ч тодорхой хувь нэмэртэй.

В.6.1. Хэлэлцлийн стратеги нь оролцогчид болон олон нийтэд аль алинд нь зориулсан байх ёстой.

Илүү амжилттай хэрэгжсэн ТХХХ нь хувийн хэвшил болон олон нийтийн байгууллага хэлэлцэлд өөрсдийн зарцуулсан цаг хугацаа болон хичээл зүтгэлийн үр дүнд ямар үр өгөөж хүртэх вэ гэдгийг таниулж мэдүүлэх үр дүнтэй харилцааны стратегитай байх нь ажиглагддаг.

В.6.А. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

В.6.А.1. Бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагуудын (БГБ) чадавхийг бэхжүүл

БГБ нь олон тооны бизнес эрхлэгчдийг оролцуулах таатай боломж хэдий ч тэдгээр нь ихэвчлэн сул, үр дүнгүй, эсвэл огт байхгүй байдаг тал бас бий.

БГБ-ын чадавхийг бэхжүүлэх олон арга зам бий. Давж гарах шаардлагатай нэг хүндрэл гэвэл бизнесийн салбарынхан БГБ-даа итгэх итгэл төдийлөн хүчтэй байж чаддаггүй бөгөөд Аж үйлдвэрийн танхим зэрэг төрөөс үүсгэн байгуулсан байгууллага бол улам ч хүндрэлтэй.

Тэгэхээр социалист тогтолцооноос шилжиж буй улсуудад ихэвчлэн тохиолддогтой адил төрөөс хувийн хэвшлийг гишүүнчлэлд заавал хамрагдахыг шаарддаг ч гишүүнчлэлээр элсэх төлбөрийн мөнгийг гишүүдээ төлөөлөх ажилд зөв зүйтэй зарцуулна гэсэн баталгаа болж чадахгүй.

Харин үүний оронд төрөөс зээлийн баталгаа, тусгай санхүүжилтийн хэрэгсэл, мөн худалдан авах ажиллагааны боломж бололцоогоор хангаж, БГБ-уудад гишүүнээр элсэхэд илүү таатай нөхцлийг бүрдүүлж дэмжлэг үзүүлэх нь зүйтэй.

БГБ-уудыг бэхжүүлэх стратегийн талаар *БГБ-ын чадавхийг бэхжүүлэх нь: Төслийн менежерүүдэд чиглэл өгөх зарчмууд* хэсгээс www.publicprivatedialogue.org/tools/ хуудаснаас харна уу.

В.6.А.2. Бизнесүүдтэй шууд харилцах нь зөв санааг илрүүлэхэд тустай

Одоо байгаа байгууллагууд жирийн бизнесүүдээс санал санаачлага, эрч хүчийг нь авах боломжийг ашиглаж чаддаггүй. Тэгэхээр энэ ажлыг хийхдээ өмнөх бүлэгт дурдсанчлан энгийн маягтыг бөглүүлэх зэргээр амархан гүйцэтгэж болно.

Маягтын талаар, өөрөөр хэлбэл ТХХХ болон түүний зорилтот үр дүнгийн талаархи мэдлэгийг дээшлүүлэхэд хэвлэл мэдээлэл болон кампанит ажил өндөр үр дүнтэй. Бүх бөглөсөн маягтуудыг ил тод авч үзэн, саналаа ирүүлсэн бүх байгууллагууд үйл явцынхаа талаар мэдэж байх нь чухал. Бизнесүүд өөрсдөө хувь хүний хувьд олонд нээлттэй болсноор төрөөс тэднийг асуудал үүсгэгчид гэж үзэх вий гэсэн айдас, эрсдэл байдаг тул ТХХХ-ийн санаачлагыг нэр хүндтэй, хүчтэй төлөөлөл байлгаж, бизнесүүд нуугдмалаар, илүү аюулгүйгээр төлөөлүүлэх боломжийг бүрдүүлж, эрсдлийг хөнгөвчилж болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Санал санаачлагыг сонсохдоо илүү шургуу ажиллаж, бизнесүүдийн дунд санал асуулга авч болох ба төрийн албан хаагчдаас ч мөн авч болно. (BIZPRO байгууллага АНУ-ын ОУХА-ийн санхүүжилтээр Украйнд ЖДҮ-ийн судалгааг тогтмол явуулдаг)

В.6.Б. БРЭНД

В.6.Б.1. Брэнд болон дүрслэл зургууд хүчтэй байдаг

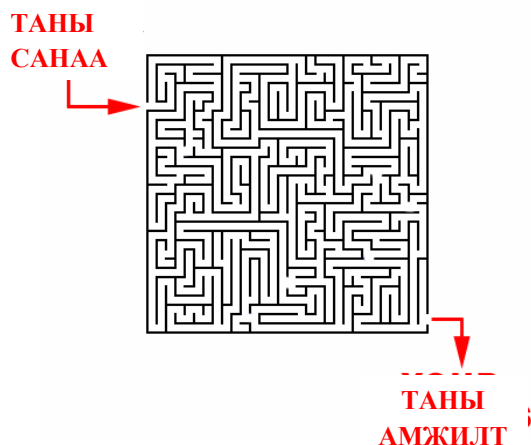
Нигерийн “Өрсөлдөх чадварын форум ажлын хэсэг”-ийг “Илүү сайн бизнесийн санаачлага” болгон шинэчлэн брэнд болгосноор зорилтот бүлэгт байгууллагын гол үнэ цэнийг таниулахад дөхөм болсон. Үүнтэй адил Угандагийн “Жендерийн Эвсэл” нэр нь ТХХХ-ийн сэдэвтэй зохицож чадсан.

Босни Герцеговинагийн “Бульдозер Санаачлага” нэр томъёо нь дүрэм журмыг шийдвэрлэхэд тулгарч буй яаралтай байдлыг илэрхийлж чадаж байна. Камбоджийн “Төр, хэвийн хэвшлийн салбарын форум” нь түншлэлд оролцож буй талуудыг тодорхой таниулж, мөн үүний хажуугаар ТХХХ нь түншлэлийн гол суурь болж байгааг харуулж байна.

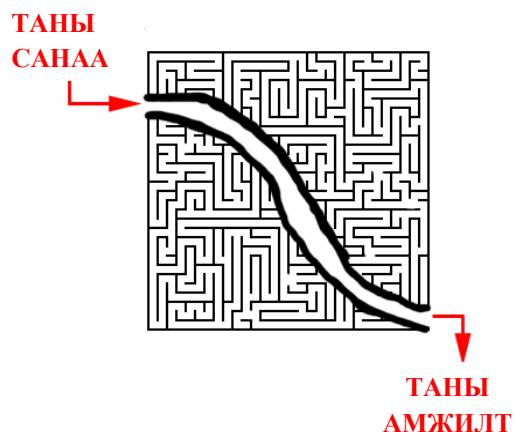
Сайн нэршил, сайн лого, эсвэл хүчтэй дүрслэл зургийг чухлыг дутуу үнэлж болохгүй бөгөөд харин ч хувийн хэвшлийг хөгжих нөхцлийг бүрдүүлэх зорилго бүхий ТХХХ-ийн боломжит үр ашгийг хүртэхэд чухал үүрэгтэй.

Зураг мянган үгний дайтай. Powerpoint илтгэлүүдэд доорхи зургийг оруулснаар ашиг тус, мөн яаралтай гүйцэтгэхийн чухлыг илэрхийлж чадна.
“Энэ санаачлагын ашиг тус нь ойлгомжтой байна:
Төрийн үр ашигтай ажиллагааг нэмэгдүүлж, тус улсын бизнесүүдийн амжилтыг өсгөхөд чиглэсэн.

Өнөөдөр



Маргааш



“Хөрөнгө оруулагчид манай улсад ирэхэд манай бизнесийн орчин тэдэнд ингэж харагддаг. Ямар нэг зүйлийг хийх хэрэгтэй!”



В.6.Б.2. Брэндийн талаархи ерөнхий ойлголт

ТХХХ нь өөрийнхөө брэндийн үнэ цэнийг ойлгож байх нь чухал. Ингэснээр брэнд нэрээ өсгөх, нэмэгдүүлэх, хамгаалахад шаардлагатай зохих нөөцийг зарцуулах боломжтой болно. Ашгийн төлөө бус байгууллагууд болон хэрэглээний бүтээгдэхүүний компаниудын хувьд ТХХХ-ийн брэнд нь хамгийн үнэтэй хөрөнгөнийх нь нэг яах аргагүй мөн.

Энэ хөрөнгөнийхөө үнэ цэнийг тогтоон хянаж, ямар үйл ажиллагаа явуулснаар үнэ цэнийг нь нэмэгдүүлж, бууруулж байгааг ухаарч ажиллах нь үр дүнтэй байлгах гол түлхүүр нь болно. Брэнд бол зүгээр нэг нэр, лого, худалдааны тэмдэг биш. Брэнд нь хэрэглэгчидтэйгээ холбогдох чухал арга билээ.

Брэнд нь нарийн утгатай бэлэг тэмдэг учир 4 түвшний утга агуулж болно:

□ Бүтээгдэхүүний онцлог

Брэнд нь биет бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээний талаар түүний материалын болон зориулалтын тодорхойлолт, хэмжээ, гадаад төрх зэрэг мэдээллийг агуулдаг. Брэнд нь мөн найдвартай байдал, зиндаа зэрэг биет бус бүтээгдэхүүний талаархи мэдээллийг агуулдаг.

□ Бүтээгдэхүүний үр өгөөж

Үйлчлүүлэгчид болон оролцогч талууд нь үнэндээ “үр өгөөж”-ийг худалдан авч байгаа гэсэн үг. Өөрөөр хэлбэл тус бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ/санаачлага нь тэдэнд зориулалтын хувьд, сэтгэл санааны хувьд юу хийж өгч байна вэ гэсэн үг. Үр дүнтэй брэнд нь энэ төрлийн мэдээллийг мөн агуулдаг.

□ Брэндийн үнэ цэнэ

Хүчтэй брэнд нь тухайн бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ/санаачлага нь хэрхэн үйлчлүүлэгчийн болоод оролцогч талуудын үнэ цэнэтэй нийцэж болохыг тогтоож чаддаг. Энэ нь хэрхэн хэрэгждэг вэ гэхээр үйлчлүүлэгч олон оролцогч талууд бусдад ямар байдлаар харагдахыг хүсэж байгааг мэдэж, өөрөөр хэлбэл тэдний үнэ цэнийг ойлгосноор бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ/санаачлагатайгаа уялдуулж хэрэгжүүлдэг.

□ Брэндийн мөн чанар

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Брэнд тухайн брэндийн мөн чанартай нийцдэг, эсвэл төстэй мөн чанартай байхыг хүсдэг хүмүүсийг өөртөө татдаг.

ТХХХ-ийн санаачилга нь үндсэндээ олон оролцогч талуудаас бүрдсэн түншлэл учир түүний зорилго, үйлчлүүлэгчид нь брэндийн удирдлагыг зохицуулах хэцүү даалгавар дээр улам олон асуудлыг авчирдаг.

Жишээлбэл, ТХХХ нь юу вэ гэж асуувал банкны мэргэжилтэн хариулахдаа ‘санаачлага нь тухайн улсын хувь хүмүүсийн болон бизнесүүдийн санхүүгийн үйл ажиллагааны өсөлтийг хангахад чиглэсэн’ гэж хэлнэ. Хүйсийн эрх тэгш байдлын талаар санаа зовж явдаг нэгэн бол ТХХХ нь бизнесийн салбарт хүйсийн эрх тэгш байдлыг хангах нэг үнэтэй арга хэрэгсэл гэж үзнэ. Харин улс төрчид энэхүү ТХХХ-ийн тодорхой өөрчлөлт, шинэчлэлийг авчрахаар шахаж шаардсан бас нэг байгууллага, хяналт гэж үзэж болох юм.

В.6.Б.3. Нэрийг тогтоох ньТХХХ-ийн санаачлагын нэр, дүрслэлийг бүтээж байхдаа эдгээр бүх хүчин зүйлсийг авч үзэх шаардлагатай.

Хариулах шаардлагатай хоёр энгийн асуулт бол: Танай үзэгчид, сонсогчид нь хэн бэ? Тэдэнд хүргэх гэсэн үнэ цэнэ, санаа чинь юу вэ?

Эдгээр асуултын хариултаас танай нэр гарч ирж болох юм. ТХХХ-ийг санаачлагчид ТХХХ-ийн нэрийг сонгохдоо дараах элементүүдийг илэрхийлж чадах үгийг ТХХХ-ийн нэрэнд оруулахыг хүсэж болно. Үүнд:

- Хувийн хэвшлийн үзэл баримтлал (жишээ нь, “бизнес”)
- Засгийн газартай хэлэлцэл хийх (жишээ нь, “түншлэл” эсвэл “форум”)
- Үндэсний эвсэл болон нийтлэг шинж чанар (жишээ нь, “улсын нэр”)
- Хувийн хэвшлийн эрмэлзэл (жишээ нь, “дуу хоолой”)
- Бодлого боловсруулахад хувийн хэвшлийн манлайлал (жишээ нь, “санаачлага”)
- Макро бодлого, эдийн засгийн асуудлын талаархи хувийн хэвшлийн ойлголт (жишээ нь, “өрсөлдөх чадвар” эсвэл “хөрөнгө оруулалтын орчин”)
- Яаралтай ажил, хувийн салбарынхны шургуу хүсэл (жишээ нь, “Бульдозер”)
- Сайн санаа (жишээ нь, “Илүү сайн”)
- ЖДҮ-ийг хөхиүлэн дэмжих (жишээ нь, “бичил”)

Түрүүн хэлсэнчлэн, лого нь нэртэйгээ холбогдсон буюу нэрийн эхний үсгүүдээс бүрдсэн байж болно. Лого нь харилцаа холбооны зорилгоор хэвлэл мэдээлэл, тайлан, байгууллагын танилцуулга зэрэгт ашиглахад маш хэрэгцээтэй арга хэрэгсэл юм.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл



Зүүн дээрээс цагийн зүүний дагуу: Нигерийн илүү сайн бизнесийн санаачлага, Босни Герцеговинагийн Бульдозер санаачлага, Вьетнамын Бизнесийн Форум, Лаосын Бизнесийн Форум, Камбоджийн Төр, Хувийн Хэвшлийн Форум, Мавритусын Эдийн Засгийн Хамтарсан Зөвлөл, Өрсөлд Панам.

В.6.В. Харилцааны хэрэгслүүд

В.6.В.1. Эдийн засгийн шинэчлэлийн хүчин зүтгэлийг дамжуулах хэрэгцээ

Хэвлэл мэдээллийг чадварлагаар ашиглах нь ТХХХ-ийг дэлгэрүүлэх нэг арга бөгөөд ийм ч байх ёстой. Үүний учир нь гэвэл төр болон хувийн хэвшил хэвлэл мэдээлэлтэй өөр өөр хэлбэрээр харьцдаг бөгөөд арваас есөн тохиолдолд хувийн байгууллагууд илүү үр дүнтэй ажилласан байдаг.

Ингэх ч учиртай. Бүх зүйл сайн харьцаа, харилцаанаас хамаарна. Төрийн байгууллага тайлбарладаг. Хувийн компаниуд зардаг. Хувийн компаниуд зарахдаа төрийн байгууллагууд тайлбарладгаас илүү үр дүнтэй байдаг. Үүний улмаас ТХХХ-ийн зорилгыг нийт иргэдэд ойлгуулахад хувийн хэвшлийн туршлага илүү давамгайлна.

Гэхдээ хувийн хэвшил, ялангуяа ЖДҮ, төрийн байгууллагуудыг бодвол хэвлэл мэдээллээр дамжуулан улс төрийн сэдвийг хөндөх тал дээр мэдлэг чадвар дутмаг. Тэд аливаа бүтээгдэхүүнийг зарах талаар мэддэг хэдий ч шинэчлэлийг ийм адилаар таниулж болохыг төдийлөн ухаардаггүй.

Харилцаан дахь менежментийн шийдвэрүүд

Дэлхийн Банкны Хөгжлийн Харилцааны Хэлтэс нь менежерүүд харилцааны талаар асуудал шийдвэрлэхдээ анхаарч үзэх таван алхмыг тодорхойлж гаргажээ.

1. Аль сонсогчдод хүрч ажиллах вэ?
2. Зан чанарт ямар өөрчлөлт гаргах хэрэгтэй вэ?
3. Ямар мессэж өгөх нь тохиромжтой вэ?
4. Харилцааны ямар суваг хамгийн үр дүнтэй вэ?
5. Харилцааны үйл явцад хэрхэн мониторинг, хяналт хийх вэ?

Илүү мэдээлэл авахыг хүсвэл бүтэн тайлантай танилцана уу.

<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMM/ENG/Resources/carnegie3.pdf>

В.6.В.2. Хүнд чиглэсэн шинэчлэл



Хүнд чиглэсэн шинэчлэлийг хэрэгжүүлж, ард иргэд шинэчлэлийн ашиг тусыг өөрсөд дээрээ тусгаж авах боломжийг олгох арга замыг заавал олох ёстой.

Шинэчлэлийн төслийг илүү өргөн хүрээний хэрэглэгчдэд тайлбарлахдаа түүний техникийн талыг үг хэллэгүүдийг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

өөрчилж, илүү энгийн хэлбэрт оруулах нь нэн чухал. Тухайн нөхцөлд тохирсон үг хэллэг, ухагдахуунд нийцүүлж байвал хэд хэдэн арга хэрэгслийг ч ашиглаж болно. Гэхдээ ийм төрлийн хичээл зүтгэл нь шинэчлэлийн үйл явцыг урагшлахад заавал шаардлагатай гэсэн үг биш юм. Нөхцөл байдлаас хамаараад хэвлэл мэдээллээр дамжуулан өргөн хүрээний хэрэглэгчид харьцахад харин ч эсрэгээр эргэж магадгүй. Дэмжигчдээс илүү эсэргүүцэгчдийг дагуулж магадгүй.

Гэхдээ энэ талаар суралцах олон амжилттай жишээнүүд бий. Гүржид авилгалын эсрэг кампанит ажлыг нийтийн тээврийн хэрэгслүүдэд зурагт хуудас байршуулж амжилттай хэрэгжүүлсэн туршлага бий.

Босни Герцеговинад нэг сонины газраас гурван сарын туршид өдөр бүр нэг бизнесийн зургийг нийтэлж, шинэчлэлийг хэрэгжүүлснээр түүний бизнест хэрхэн ашигтайгаар нөлөөлөх талаар асуултаар ярилцлага авч гаргажээ. Зөвхөн үүний үр дүнд л ТХХХ-ийн талаар нийгмийн ойлголт ихээхэн урагшилсан юм.

В.6.В.3. Хэвлэл мэдээллийг зохицуулж, хэвлэлийн бага хурлуудыг зохион байгуулах нь

Түншлэлийн үйл явцын талаар олонд таниулах энгийн арга бол аливаа шийдвэр гаргасан хуралдаан, форум, бүлгийн уулзалтын дараа хэвлэл мэдээллийнхийг хэвлэлийн бага хуралд урьж оролцуулах явдал юм. Хэрвээ хэвлэл мэдээллийнхэнд урьдчилан танилцуулж, эсвэл

Гол тэмдэглэлт явдлуудыг хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан албажуулах

Бульдозер санаачлагын үед хэд хэдэн хэвлэл мэдээллийн арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулсан бөгөөд тухайлбал Сараево хотын Үндэсний музейд 2003 оны 6 дугаар сарын 4-ны өдөр зохион байгуулсан “Хөгжил цэцэглэлтийн протокол” гала арга хэмжээнд тус санаачилгын гишүүд, Засгийн газар, Парламентын удирдагчид гарын үсэг зурах ажиллагаа болсон. Уг арга хэмжээ нь эхний 50

Олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийг ашиглан ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, үүрэг хариуцлагыг бэхжүүлэх

Камбодж Улсад Засгийн газар болон хувийн хэвшлийн хамтарсан 10 дугаар чуулганыг 2006 оны 6 дугаар сарын 22-ны өдөр 7 цагийн хугацаатай зохион байгуулсан бөгөөд энэхүү үйл явдлыг орон даяар шууд телевизээр дамжуулан олон нийтэд хүргэсэн байна.

Тус арга хэмжээний чухал ач холбогдол нь Ерөнхий сайдын оролцоог ханган хүчтэй байр суурийг бий болгосон бөгөөд тус чуулганыг Засгийн газрын албан ёсны хуралдаан хэлбэрээр зохион байгуулж, шийдвэр гаргах үйл явцыг баталгаажуулсан байна. Засгийн газрын оролцоо нь үр ашигтай байдаг бөгөөд учир нь улстөрийн нөлөөлөл, үзэл баримтлалыг шийдвэр гаргахад хангадаг. Энэхүү арга хэмжээ нь хувийн хэвшлийнхэнд ач холбогдолтойгоос гадна улс төрийн шинэчлэлийг хийхэд баталгаа болж тухайн шинэчлэл хэрэгжихэд гол нөлөөг үзүүлдэг.

сайттар бэлтгэсэн хэвлэлийн мэдээлэл тараасан бол хэвлэлийнхэнтэй үр дүнтэй хамтарч ажиллаж, дараа дараагийн арга хэмжээнүүдэд хэрхэн мессэж дамжуулах талаар ойлголт өгнө.

Хэвлэлийн бага хурал нь урьдаас дэглэсэн, албан шинжтэй байж болно. Гэхдээ хэрвээ түншлэл нь чин сэтгэлээсээ дэмжлэг хүлээхийг хүсэж байвал хэвлэлийн бага хурлыг жинхэнэ утгаар нь зохион байгуулах хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, урьдчилан таамаглашгүй, бодитой, бизнесийнхний хайж буй ашигтай тал дээр тулгуурласан, хэрхэн эдгээр давуу талууд нь эдийн засагт эерэгээр нөлөөлж чадах эсэхэд голлон анхаарсан байвал зохино.

Ажлын хэсгийн гишүүдийг урьд нь зурагтаар ярилцлага өгч үзээгүй юм уу, хэвлэлийнхэнтэй харьцаж үзээгүй байсан ч дэмжиж оролцуулах нь ач тустай байдаг. Ингэснээр тэдгээр хүмүүсийг техникийн ажилчид, албан хаагчид, бизнесээс бодлого дэмжигчид, ухуулагчид болгож чадах учиртай юм.

Хэвлэл мэдээллийнхэнтэй ярилцаж байхдаа хүмүүсийн нэг олж мэддэг зүйл бол хэрвээ тэд санал болгож байгаа

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

шинэчлэл, зорилтынхоо гол шинж чанарыг л танилцуулж, дэлгэрүүлж чадах аваас тэдний шалтгаан, нотолгоо нь цаашид цуурайтаж дэлгэрэх болно гэдгийг ухаардаг. Өөрөө хэлбэл, шинэчлэлийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэгийг нь хүртэх шаардлагатай хууль тогтоогчдод хүргэнэ гэсэн үг.

Хэвлэлийн бага хурлын үр дүнд нийтлэг эрх ашигт нийцсэн ТХХХ бүрэлдэн тогтоно. Бизнесийн салбарынханд шинэчлэл хэрэгтэй. Харин улс төрчид хууль эрх зүйн баримт бичгийг төслийг боловсруулах, энэхүү шинэ шийдвэр, тогтоолоос гарах үр нөлөөг тогтоох зэрэг олон ажлуудад зарцуулсан хүч хөдөлмөр, цаг завьнхаа хариуд шинэчлэгч хэмээн танигдаж, улс төрийн нэр хүнд авахыг хүснэ.

Хэрвээ хоёр тал ойлгоход дөхөм байр суурьтай бол тэд амархан ойлголцоно. Хэрвээ ирээдүйд хож/хож нөхцлийг бүрдүүлж чадах бол хэвлэлийн бага хурлаар дамжуулан олон нийтэд хүргэх ажлыг ТХХХ-ийн салшгүй нэг хэсэг болгох хэрэгтэй.

В.6.В.4. Мэдээллийн баримт бичиг, танилцуулгыг ашиглах нь

Хэвлэлийн бага хурлаас гадна нийтийн мэдээллийн баримт бичиг, танилцуулгыг ашиглан төр болон хувийн хэвшлийнхэн хэрхэн шинэчлэлийн төслүүдийг боловсруулж байгаа үе шат, үүний цаана байгаа учир шалтгаан, утгын талаар олон нийтэд ойлгуулахад ашиглаж болно. Вьетнамын Бизнесийн Форум өөрийн үзэл бодлоо илэрхийлсэн нийтлэлийг тогтмол хэвлүүлж, мэдээ хүргэгчдэд тарааж ажилладаг.

Нигерид НЭЗДХэмжээний уулзалт бүх уулзалтуудынхаа талаар хэвлэж гаргадаг.

Босни Герцеговинад Бульдозер санаачлагын үеэр хоёр танилцуулгыг тараасан ба 5 төрлийн сонинд үнэгүй хавчуулан 84,000 ба 200,000 ширхэгийг (сонинтой адил материал дээр хар цагаанаар хэвлэж) тараасан. Энэ ажлын нийт зардал 50,000 ам.доллар болж байв. Танилцуулгад дурдсан бүх шинэчлэлийн ажлууд танилцуулгыг тарааснаас 50 хоногийн дараа батлагдсан.

Доорхи зурагт энэхүү танилцуулгын бүрдэл хэсгүүдийг харуулсан байгаа.

Нийтийн мэдээллийн танилцуулгаар дамжуулан нарийн эдрээтэй шинэчлэлийг энгийн хэллэгээр нийтэд танилцуулах

Саналыг зөвтгөх
Хэдийгээр уншихад хэт жижиг ч факсаар явуулсан саналын эх хувийг хавсаргах нь уншигчдад хүндлэл үзүүлж байгаа хэрэг. Ингэснээр хүмүүсийн санал жинхэнэ шинэчлэл болж чадна гэдгийг далдуур илэрхийлнэ. Уншигчид “Би ч гэсэн саналаа явуулдаг байж” гэж бодож магадгүй юм.

Шинэчлэлийг хувь хүнд чиглүүлэх
Шинэчлэлийг жирийн дэмжигч иргэдийн дуу хоолойгоор дамжуулан илэрхийлэх нь шинэчлэлтэй холбоотой аливаа улс төрийн маргааныг намжааж болно.

Тодорхой, тууштай байх
Танилцуулгын гол хэсэгт одоогийн нөхцөл байдлаас үүдээд буй хүндрэлтэй асуудал, яагаад шинэчлэл нь зөв зүйтэй санаа болох, төрд ямар алхам хэрэгтэй байгаа зэргийг маш энгийнээр тайлбарлана. Ингэснээр эрх мэдэлтнүүд болон хэрэглэгчид хариуцлагатай болно.

Оролцоог нягт хангах
Хэдийгээр бүгд санаа тавьж буй ч тэд бүгд улс төр болон эдийн засагт дуртай гэсэн үг биш. Муу бизнесийн орчин нь хэрхэн бизнесүүдэд хүндрэл учруулдаг талаар иргэдэд ойлголт өгөх зорилготой энэхүү шог зурагт өгүүлэлийг шог зурагт өгүүлэлийг ашигласнаар танилцуулгыг уншихад таатай байлгаж чадахаас гадна уншигчдад мэдээлэл давхар хүргэж чадна.



Reform n° 4
Eliminating Investment barriers through reform of FBIM Law on Business Companies



THE SITUATION
The FBIM Law on Business Companies was developed in order to create a legal framework for the establishment, management, and operations of private sector business. But with amendments made in 1999, 2000 and 2002, it became a very long and cumbersome document that sometimes leads to confusion for entrepreneurs.

WHY IT IS A PROBLEM
The current law creates high barriers for entrance into the market, it is confusing and often ambiguous or contradictory. This unclear situation creates uncertainty for business owners and managers and is not attractive for foreign investors. An example of this is the issue of employee shares. Some companies wish to offer shares as an incentive to employees. This topic is mentioned in the law, but there is no clear and precise definition of how these shares may be obtained or distributed. Hence, the great incentive mechanism, which is used all over the world to allow employees to share in the profit of the company, cannot be used effectively here.

Without precision, it leaves too much up to interpretation - interpretations can be very different between local businessmen, authorities, courts, and foreign investors. We need clarity to be sure of an even, clear, and fair playing ground for all involved and so that managers can make conscious decisions by taking into account a clear, overall legal framework that governs the activities of private companies.

- Amendments to be enacted in:
- FBIM Law on Business Companies (Official Gazette: FBIM 23/99, 45/00, 20/02 Articles 2, 4, 21, 63, 64-69, 68-66, 252, 65, 130, 133, 204, 135, 142, 146-151, 213-215, 375, 175, 195, 197-199, 280, 210, 211, 217, 218, 239, 248, 256, 381, 385)

THE SOLUTION
Extensive amendments to the law are required. We are proposing 19 specific, concrete clarification reforms that must be made in order to assure that the growth of the private sector in BiH is not hindered by ambiguous or confusing legislation. Those 19 changes will ensure that there are no varied interpretations and implementations of the law.



В.6.В.5 Зурагт өгүүлэл буюу комиксыг ашиглах нь

Боснид болон өмнөд Америкт амжилттай хэрэглэсэн нэг арга бол сонингуудад хэвлэгдсэн бизнесийн амьдралыг хэтрүүлэн онцолж харуулсан зурагт өгүүлэл юм. Энэ нь шинэчлэлийг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

авчрах ТХХХ нь хэрхэн жинхэнэ, энгийн иргэний амьдралд чухал өөрчлөлтийг авчирж болохыг харуулсан.

Зурагт өгүүллийн дүр болох Макс нь Бульдозер санаачлагын үед бизнесийнхний илэрхийлсэн асуудлыг харуулж байсан ба бусдаас онцлог зан чанарыг түүгээр дамжуулан харуулж байв. Түүний зан чанарыг цаашид хөгжүүлэхийн хамт гол санаанд хандсан түүний үзэл бодлыг ч хамт хөгжүүлсэн. Уран зохиолын маань үйл явдал чөлөөтэй өрнөж байсан ч гол дүр маань бизнесийн салбарынхантай яг адилхан үзэл санаатай буюу мессэжийг хүргэх тодорхой өнцөгтэй байж чадсан.

Зурагт өгүүллийн нэг давуу тал бол мэдээж хичээл сургамжийг “хүнд чиглүүлж” болдогт байгаа юм. Тус улсад хийсэн дараагийн хоёр дахь кампанит ажил нь орон нутгийн түвшинд хотын даргыг сонгох, илүү сайн засаглалын зарчмыг сонгох зэрэгт шууд дэмжлэг үзүүлж ажиллах байсан ба үүнийг хэрэгжүүлэхдээ Жасна хэмээх эмэгтэй хотын даргын түүхийг хүүрнэсэн олон дэвтэрт зурагт номоор дамжуулан иргэдийн дэмжлэгийг татаж чадсанд



оршино.

Зурагтай гадна давхар Эдийн шинэчлэлийн зурагт номыг хэдэн мянган бүтээж, мессэжийг таниулах түвшинд авчирсан.



номуудаас подволкыг гаргасан. засгийн талаархи дагалдуулан подволкыг шинэчлэлийн олон нийтэд ажлыг шинэ

“Бульдозер санаачлага” хэвлэл мэдээллийн кампанит ажил оролцогч талуудын хооронд бодит ТХХХ-ийг хөгжүүлэхийг дэмжсэн. Энэхүү ажил маань яагаад амжилттай хэрэгжсэн гэхээр энэ хувийн хэвшлийн харилцааны туршлагыг төрийн, улс төрийн тал дээрхи чадавхитай хоршуулж чадсанд оршино.

В.6.В.6. Асуудал хөндсөн өгүүллээр ТХХХ-ийг дэлгэрүүлэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Сонингууд дахь асуудал хөндсөн өгүүлүүд нь хэвлэл мэдээллийг ашиглан мессэжээ нийтэд түгээх нэн ашигтай арга зам мөн. ТХХХ-ийн ажилчид улс төрийн болон бизнесийн салбарын нөлөө бүхий эрхмийн өмнөөс өгүүллийг боловсруулан бэлтгэж, орон нутгийн хэвлэл мэдээллээр цацаж болно.

Асуудлын шалтаг, шалтгааныг логикийн дагуу дэс дараатай тайлбарлах шаардлагатай тохиолдолд эдгээр аливаа асуудал хөндсөн өгүүлүүд ихээхэн хэрэгтэй болох нь харагдсан. Хэвлэгдсэний дараагаар ч гэсэн тодорхой хугацаанд цаашаа цахим шуудангаар дамжин, сэтгүүлчдэд хувилаад тараах, хэзээ нэг цагт тодорхой бодлогыг гаргахад ашиглах зэргээр дамжиж болно.

Энэ арга нь мөн тодорхой асуудал дээр бодлого боловсруулагчид ба үзэл бодлоо илэрхийлэгчдийг оролцуулах арга болж чадна.

В.6.В.7. Телевизийг ашиглах

Зурагтаар гарах, тогтмол хөтөлбөр бэлтгэж гаргах нь түншлэлийн хувьд нэр төрийг авчирна. Гэхдээ ТХХХ-д телевизийг зөв ашигласан жишээ тийм ч олон бас биш. Учир нь нэг удаагийн амжилт урт хугацаанд хадгалах төвөгтэй байдаг төдийгүй телевизийн цаг нь аливаа хэвлэл, самбар, радиогийн нэвтрүүлгээс харьцангуй өндөр зардалтай байдагтай ч холбоотой. Хэдий тийм ч төрийн өмчит телевизийн суваг хөтөлбөрийг үнэ төлбөргүйгээр нэвтрүүлж, зөвхөн бүтээсэн зардлаа төлүүлж болдог бөгөөд хөгжиж буй орнуудад ч энэ зардал нь ихэвчлэн боломжийн байдаг. Болгарын орон нутгийн эдийн засгийн хөгжлийн санаачлагын талаархи “Асуулт ба хариулт” шууд нэвтрүүлгийг бэлтгэхэд долоо хоногт 200 ам.доллар шаардагддаг. Мөн телевизийг ашиглан ТХХХ өөрийн ажил хэргээ танилцуулж болно. Камбоджид Төр, хувийн хэвшлийн салбарын форум жил бүрийнхээ шийдвэр гаргах түвшний хуралдааныг нийтийн телевизийн сувгаар 8 цаг шууд дамжуулан үзүүлдэг.



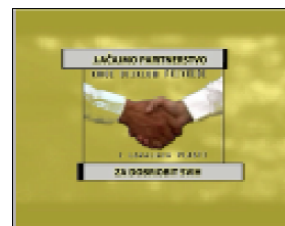
Энд Камбоджи болон Саудын Арабын “Бизнес өнцөг” хэмээх ЖДҮ-ийн зээлийн шинэчлэлийн асуудлыг таниулах телевизийн цуврал нэвтрүүлгийг харуулж байна. Энэ нь ЖДҮ эрхлэгчид болон менежерүүдийг бизнесээ удирдах



чадвараа дээшлүүлэх, мөн бизнесийн бодлоготой холбоотой асуудлын талаар ойлголтыг дээшлүүлэх зэрэг асуудлыг хөндөж ажиллах алхмуудын нэг юм.



Босни Герцеговинад “Бульдозер санаачлагад” оролцсон хувийн хэвшлийнхэн телевизийн сувгаар сурталчилгааны ажлыг өөрсдийн санхүүжилтээр явуулахаар шийдэж, ТХХХ-ийг дэмжиж, олон нийтэд хувь нэмрээ оруулах боломжийг бүрдүүлж өгсөн. Төлбөргүй утас ажиллуулж, иргэдэд өөрийн саналаа сонгох,



мөн үүнээс ч илүү чухлаар санаачлагад гар бие оролцох бололцоог хангаж өгч чадсан.

Сурталчилгааны цагийн өндөр зардлыг төлөхийн тулд тэд энгийн дүрс, бичигтэй танилцуулга бэлдэж, нэвтрүүлэг бэлтгэх зардлыг багасгасан.

В.6.В.8. Радиог ашиглах

Радио нь ихээхэн хүчтэй арга хэрэгсэл бөгөөд ялангуяа телевизийн зардал өндөр, найдваргүй цахилгаан эрчим хүчтэй, муу хөтөлбөртэй хөгжиж буй эдийн засагтай орнуудад маш хүчтэй. Сьерра Леонд жишээ нь радио бол номер нэг хэрэгсэл бөгөөд учир нь хүмүүс дайнаас хойш радиогоор мэдээ сонсоод сурчихсан дадлаа хаяагүй байгаад оршино. Телевизийн нэвтрүүлэг иргэдийн 5-10 хувьд хүрэх бол радио нэвтрүүлэг 80 хувьд хүрэх боломжтой.

Радиогийн хүчин чадлын талаархи нэг жишээг Филиппиний шинэчлэлийн⁹ оролдлогоос татаж болно. Хамгийн нэр хүндтэй радиогийн ярилцлага нэвтрүүлгийн хөтөлгч нарыг өргөн барьсан хуулийн талаар мэдээлэл олгох хувийн албан бус уулзалтад урьж оролцуулан, дараагаар нь хувийн харилцаа үүсгэж ажилласан байна.

Ингэснээр тэд тухайн хуулийн шаардлага, учир шалтгааныг ойлгосон учир хөтөлгчид маань тодорхой, чухал асуултуудыг эфирт асууж чадаж байсан ба нэвтрүүлгийн сонсогчдын цар хүрээний улмаас ямар ч улс төрч тэдний хүсэлтэд татгалзахад хэцүү байсан.

Нэг удаа хууль тогтоогчоос яагаад авилгалыг бууруулах нөлөө бүхий тогтоолыг эсэргүүцээд байгааг асуухад тэрээр дараа нь тогтоолыг дэмжсэн санал өгсөн тохиолдол бий.

→Харилцааны тухай илүү шинэлэг санаануудыг доорхи хуудаснаас харна уу.

<http://rru.worldbank.org/Themes/PromotingReform/Communications/>

Радиогийн үр ашигтай байдал

“Магадгүй телевизийн сурталчилгаат ажлын хамгийн сонирхолтой (заримдаа инээдтэй) явдал бол гол шийдвэр гаргагчид буюу ерөнхийлөгч, парламентын дарга, Доод парламентын төсвийн хорооны дарга, Сенатын ерөнхийлөгч, сенатын цөөнхийн бүлгийн дарга нараас шууд асуулт (шууд эфирээр цацсан) хариулт авсан ярилцлага байдаг. Кампанит ажлын эхэн хэсэгт байгууллагаас радиогийн хөтөлгчдийг өргөн барьсан хуулийн талаар албан бус мэдээлэл өгөх өдрийн хоолонд урьж оролцуулжээ. Тухайн арга хэмжээ хэдэн цаг үргэлжилсэн ба байгууллагаас ерөнхийдөө хуулийн учир шалтгааныг нэвтрүүлэг хөтөлгчдөд тайлбарлаж, ерөнхий заалтуудынх нь логикуыг учирлаж өгсөн юм. Энийг дагаад энэ кампанит ажлын хүрээнд нэвтрүүлэгчид болон тухайн байгууллагынхан тогтмол хамтарч ажиллаж эхэлсэн юм.

Үүний үр нөлөө ихээхэн чухал байсан. Эдгээр нэвтрүүлгийн хөтөлгчид нь өөрсдийн радиодоо өдрийн гол цагуудад (жишээ нь, өдрийн хоолны цаг, өглөөний оргил цаг, мөн оройны оргил цагуудад) нэвтрүүлэгтэй тул хамгийн их сонсогчдыг татдаг байв. Нэгэнт тэд тухайн хуулийн ерөнхий агуулга, учир шалтгааныг ойлгосон тул тэд нар эфирт ихээхэн нарийн, тодорхой асуултуудыг тавьж чадах болсон. Тэдний нэвтрүүлгийн нэр хүндээс хамаараад ямар ч улс төрч тэдний хүсэлтэд татгалзсан хариу өгөхөд хэцүү байсан нь ойлгомжтой. А нэвтрүүлэг хөтөлгч Б улс төрчийн гар утас руу залгахад Б нь эфирт богино хугацаанд ярилцахгүй байхын аргагүй болно. Нэг удаа хууль тогтоогчоос яагаад авилгалыг бууруулах нөлөө бүхий тогтоолыг эсэргүүцээд байгааг асуухад (өмнөх үйлдлүүд нв тэгж харагдаж байсан юм) тэрээр дараа нь тогтоолыг дэмжсэн санал өгсөн тохиолдол бий. Радио сурталчилгаа саад тотгорыг арилгахад маш хэрэгтэй хэрэгсэл болсон.”

Хозе Эдуард Кампос, Филиппиний Шинэчлэлийн улс төрийг зохицуулах, төрийн худалдан авалтын эрх зүйн дэд бүтцийг даван туулах нь, Дэлхийн Банк, 2006

⁹ Улстөрийн шинэтгэлийг зохион байгуулах, Филиппин дэх Төрийн худалдан авалтын эрхзүйн бүтцийг дахин хянах, Хозе Эдуард Кампос, Дэлхийн банкны групп, 2006 он.

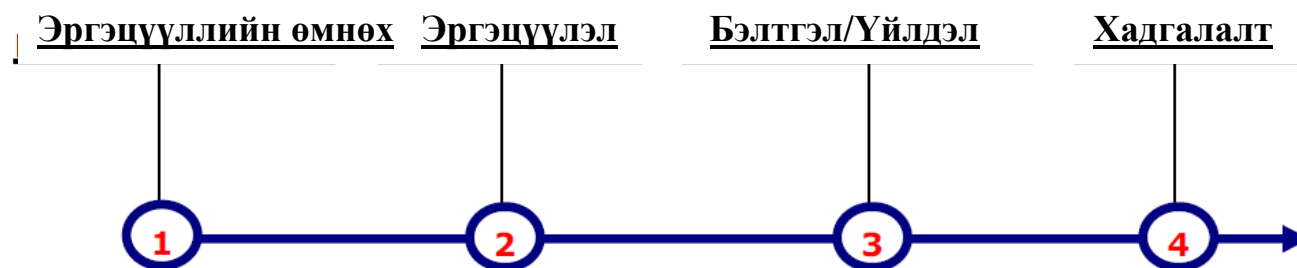
В.6.Г. НИЙГМИЙН МАРКЕТИНГ

В.6.Г.1. Нийгмийн маркетингийн тогтолцоог ашиглан ТХХХ-ийн кампанит ажлыг сэдэх

Нийгмийн маркетинг гэдэг нь худалдааны маркетингийн арга, техникийг ашиглан нийгэмд өөрчлөлтийг авчрах оролдлогод өгсөн нэр бөгөөд тодруулбал эдгээр аргыг ашиглан зорилтот бүлгийг зан үйлийн сонгодог дөрвөн үе шатаар дамжуулах арга болно. Энэ нь эргэцүүллийн өмнөх, эргэцүүлэл, үйлдэл, хадгалалт¹⁰.

1. Эргэцүүллийн өмнөх: Хүмүүс болон групп нь тухайн асуудал нь хүндрэл бэрхшээл болоод байгааг мэдэхгүйгээр эхэлдэг.
2. Эргэцүүлэл: Бүх баримт нотолгоог мэдсэнийхээ дараагаар тэд эргэцүүллийн үе шат руу ордог. (Энэ нь хүндрэл гэдгийг би ойлголоо, хэрвээ би хүсвэл энэ талаар ямар нэг юм хийж чадна.)
3. Үйлдэл: Дараагийн үе шат нь боломжит шийдлүүдийг судалж, аль нь хамгийн их ашиг тустай ч бага зардалтай болохыг олж тогтоох юм.
4. Хадгалалт: Дараагаар хэрхэхээ шийдвэрлэж, үр дүнг нь тооцож, цаашид энэ эрчээ хадгалах явдал болно.

Нийгмийн маркетингэд ашигласан дөрвөн зан үйлийн үе шатууд



Энэ тогтолцоо ялангуяа эдийн засгийн шинэчлэл, ТХХХ-д ихээхэн тохирдог. Үнэндээ бол нийгмийн маркетингийн арга нь худалдааны маркетингийн аргыг ашиглаж зан үйлд нөлөөлдөг байна. Ихэвчлэн үүний зорилтот бүлэг бол хүндрэлтэй зан үйлийг гаргаж байгаа хүмүүс байдаг. Жишээлбэл, тамхи татдаг, дасгал хийдэггүй хүмүүс гэх мэт. Гэхдээ нийгмийн маркетингийг хувь хүмүүсийн зан үйлийг хориглодог байгууллагууд болон тогтолцоонд мөн ашиглаж болно. Жишээлбэл, хэрвээ явган хүний замыг гэрэлтүүлээгүй, цагдаагийн хамгаалалтыг сайжруулаагүй, дугуйн замыг цементээр хучаагүй бол хотын оршин суугчдад хөдөлгөөн хийхэд хүндрэлтэй байж болох билээ. Эдийн засгийн шинэчлэлийн алхмуудад хувь хүний зан үйлд нөлөөлөх асуудал хамрагдана. Тухайн хуулийг батлах шаардлагатай хууль тогтоогчийн зан төлөв үү, тэдгээрийг хэрэгжилтийг хангах ёстой чиглүүлэгчид, хөтөлбөрийг санхүүжүүлэх эсэхийг шийдвэрлэх сангийн захирлууд, эсвэл нийгмийн анхаарлыг аливаа нэг асуудалд татаж, тэр талаар ярилцах эрх мэдэлтэй хэвлэл мэдээллийн ажилтнуудын зан үйлд ч нөлөөлөх шаардлагатай болж болно.

¹⁰ Алан Андреасений *Өөрчлөлтийн 4 үе шат* номноос товчилон бичигдсэн. 21 дүгээр зуун дахь Нийгмийн маркетинг, Алан Р.Андрыйсэн, Сэйж хэвлэлийн компани, 2006 он. Нийгмийн маркетинг ба эдийн засгийн шинэтгэл, Алан Р.Андрыйсэн, Бенжамен Херзбэрг, Нийгмийн маркетинг улирлын хэвлэл XI.2 хуудас 3-7, 2005 он.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Доор ТХХХ-ийн онцлогт тохируулан нийгмийн маркетингийн зарим ерөнхий аргуудын талаар богино тайлбаруудыг дурдлаа¹¹.

Эрх мэдэл – Эрх мэдэл, мэдлэг, итгэлцлийг илэрхийлсэн дүрслэлээр илүү үнэмшилтэй мессэжийг хүргэдэг. *Компанит ажлын эхний үе шатуудад ашиглахыг зөвлөж байна.*

Үе тэнгийнхэний нөлөө – Ихэвчлэн зорилтот бүлэгт өөрсөдтэй нь ойролцоо насны, адилхан үндэс угсааны, намын, соёлын болон нийгэм, эдийн засгийн давхаргын хүмүүс арай амар нөлөөлдөг ба учир нь тэд тэдэнтэй нийтлэг шинжийг харж чадна. *Мессэжийг өөр өөр зорилтот бүлгүүдэд зориулан өөрчлөх, хүргэхэд тохиромжтой.*

Үр өгөөж – Шийдвэр гаргах, учир шалтгааныг олоход дөхөм болох мессэжийг өгөх, хэрхэн зан үйл нь үзэгчдийн өөрсдийнх нь сонирхолд нийцдэгийг харуулдаг. *Ахмад бизнес эрхлэгч болон улс төрч зэрэг дээд түвшний зорилтот бүлгүүдэд тохиромжтой.*

Алдартай хүн – Зорилтот бүлгүүд маань тодорхой нийгэмд алдартай хүмүүстэй өөрсдийгөө харьцуулж, тухайн зан төлөвийг өөртөө тусгана гэсэн үндэслэлээр алдартай хүмүүсийг ашиглан санал санаачлагыг сурталчилдаг. *Жижиг бизнес эрхлэгчид, нийгмийн эргэлзсэн хэсэг буюу доод түвшний зорилтот бүлгүүдэд тохиромжтой.*

Үргэлжлэл – Нэгэнт тодорхой байр суурийг илэрхийлсэн бол хүмүүс тухайн байр суурьтайгаа зохицохуйц зан үйл гаргах магадлал өндөр. Хэрэв зан үйл нь өөрчлөгдсөн бол хүмүүс түүнийгээ илэрхийлсэн тэмдэг, машины наалт зэргийг хэрэглэж, дэмжлэгээ илэрхийлэх нь зүйтэй. *Компанит ажлын сүүлийн шатуудад тохиромжтой.*

Нийгмийн баталгаа – Хүмүүс итгэл үнэмшилд хандахдаа бусад хүмүүс ч мөн адил тэгж байгааг харснаар үйлдэл хийдэг. *Энэхүү нөлөө ихтэй аргыг оролцогч талууд нэгдэж орсны дараагаар ашиглахад тохиромжтой.*

Ёс суртахууны мессэж – Зорилтот бүлгүүдийн юу нь зөв, юу нь буруу болохыг тунгаасан ёс суртахуунд нөлөөлөх арга. *Үүнийг ТХХХ-ээр дамжуулан ил тод байдлын асуудлыг хөндөхөд тохиромжтой.*

Сайшаал – Зан үйлээ сольж, тэрхүү өөрчлөлтөөс ашиг тус хүртэж буй хүмүүсийн талаар үзэгчид илүү сонирхоно гэсэн үндэслэлээр хүргэж буй мессэж. *Компанит ажлын сүүлийн шатуудад тохиромжтой.*

→Нийгмийн маркетингийг ашиглан ТХХХ-ийг дэмжих талаар илүү ихийг *Нийгмийн маркетингийг Эдийн Засгийн Шинэчлэлд хэрэглэх нь* сэдэвт сэтгүүлийн нийтлэлээс харна уу. www.publicprivatedialogue.org/tools

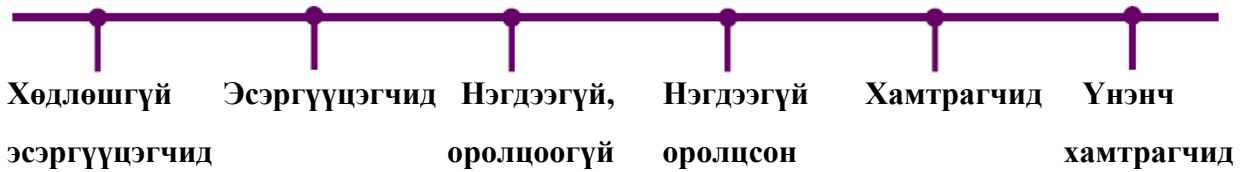
В.6.Г.2. Хүмүүс оролцохын сул талыг түрүүнд нь харах учир үр өгөөжийг нь ойлгомжтой болгох хэрэгтэй

Зорилтот бүлэг бүр ТХХХ-д оролцох зардлыг тодорхой харж чадах бөгөөд эдгээрт цаг, хүчин чармайлт, төрийн салбарын ажилчид болон тэргүүлэгчдийн хувьд бусдаас хүлээх итгэл гэх мэт байж болно. Харилцаа холбооны материалууд нь эдгээр оролцогчид үйл ажиллагаанд оролцсоноор үүсэх давуу талыг нь ухуулан ойлгуулж байх нь чухал.

¹¹ *Авилга, хээл хахуультай тэмцэх нийгмийн маркетингийн стратегиуд*, номноос товчилон бичигдсэн. Жи. Эс. Киндра ба Рийк Стэпенхорст, Дэлхийн банкны Эдийн засгийн хөгжлийн институци, 1998 он.

В.6.Г.3. Харилцааны стратегиас оролцогч талуудын дүгнэлт хүртэл төлөвлө

ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУД



ХАРИЛЦААНЫ СТРАТЕГИУД

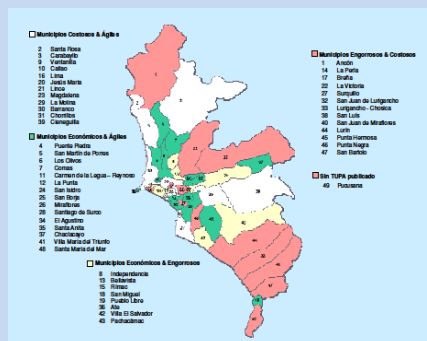
Нэмэргүй Идэвхигүйжүүлэх эсвэл хувиргах **Нэмэргүй Идэвхижүүл** **Хүчил** **Нэмэргүй**

Улам бүр нарийн тодорхой стратегиудыг боловсруулахад харилцаа холбооны үнэлгээний дүгнэлт хэрэгтэй болж магадгүй. Үүнийг үзэл бодлоороо манлайлагчидтай ярилцлага хийх, тусгай бүлгийнхнээс судалгаа авах зэргээр гүйцэтгэж болно. Үүний зорилго нь хөдлөшгүй эсэргүүцэгчдийг олж тогтоох, дэмжлэг үзүүлэхдээ эргэлзэж магадгүй хамтрагч нарыг таних, оролцож буй хэдий ч бүрэн зориулаагүй талуудыг олоход чиглэсэн ба энэ гурван бүлэгтэй харьцахад хүчин чармайлт зайлшгүй хэрэгтэй. Дээрхи зурагт алхам хэсэг бүрт ямар харьцааны стратеги шаардлагатайг харуулсан.

Иргэдэд ээлтэй харьцуулалт судалгаа: Перугийн жишээ

Куйдадарнос ал Диа нь Перуд бизнесийн орчны шинэчлэл хийх улс төрийн хүсэл эрмэлзлийг төрүүлэх зорилго бүхий иргэний нийгмийн байгууллага юм. Шинэчлэлийн талаархи нийгмийн шахалтыг үүсгэх гол түлхүүр бол “иргэдэд ээлтэй шатлал”-ын арга буюу баримт нотолгоог цуглуулж, хэвлэл мэдээллээр дамжуулан олон нийтэд түгээх юм. КАД-ынхан “Хэрвээ танай эмээ чинь ойлгохгүй бол энэ ямар ч хэрэггүй” гэсэн уриатай.

Маш үр дүнтэй арга бол өнгөөр будаж ялгасан газрын зураг байдаг. Энэ газрын зурагт Лимад хэрэгжүүлсэн харьцуулсан судалгааны үр дүн буюу дүүрэг бүрт шинэ бизнесийг бүртгүүлэхэд шаардлагатай цаг хугацаа, зардлыг харьцуулсныг харуулж байна. Бүх ард иргэд хоромхон зуур аль нь сайн, аль нь муу ажиллаж байгаа дүүрэг болохыг харж, орон нутгаас сонгогдсон улс төрчдөд нуугдах боломж олгохгүй.



Куйдадарнос ал Диагийн жишээний бүрэн мэдээллийг та

http://www.publicprivatedialogue.org/case_studies/ -аас авна уу

В.7. ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

Тулгамдсан асуудал: Цаг зав, хөрөнгө мөнгө оруулдаг ямар ч үйл ажиллагааны адилаар ТХХХ-д ч мөн адил хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх шаардлагатай. Гэхдээ ТХХХ нь хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийхэд тодорхой хүндрэлтэй. Үүнийг гүйцэтгэснээр гарах хамгийн үнэтэй давуу тал болох хэлэлцэл, итгэлцлийн таатай уур амьсгал нь урт хугацааны туршид бүрэлдэх бөгөөд тооцоход ч төвөгтэй. Хэрвээ донор байгууллагуудын санаачилсан ТХХХ яваандаа оролцогч талууд нь эзэмшиж чадвал энэ нь амжилтад хүрсний нэг дохио ч урьдчилан ямар нэг бодитой зорилтыг тодорхойлж гаргахад хүндрэлтэй.

*Хувийн хэвилийн хөгжилд
Төр хувийн хэвилийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ II: ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ

Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ нь ТХХХ-ийн үйл явцыг удирдах, түүний зорилго, гүйцэтгэлийг илэрхийлэхэд нэн чухал хэрэгсэл юм.

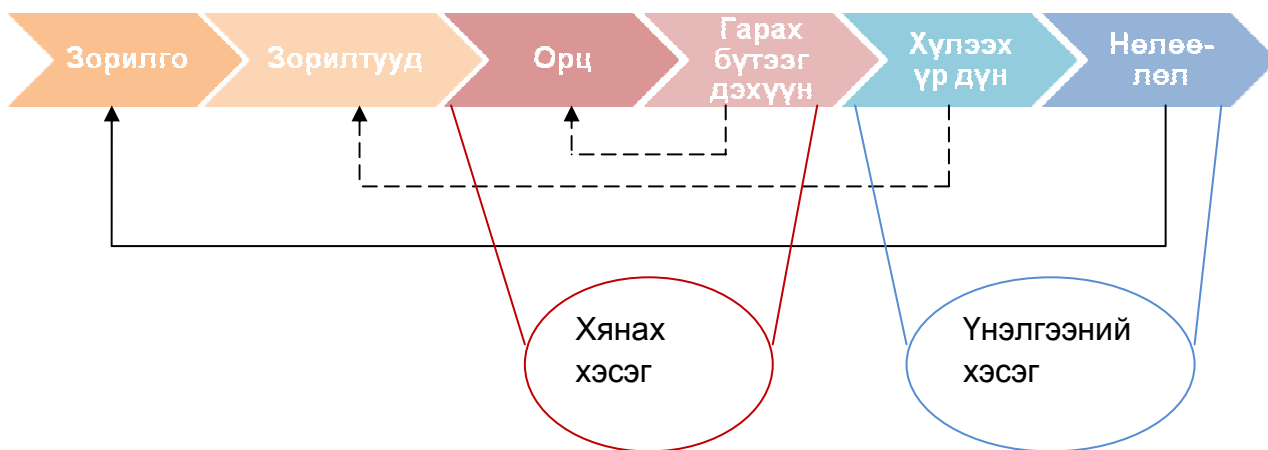
- ТХХХ-ээс сонгосон хяналт шинжилгээ, үнэлгээний арга нь уян хатан, хэрэглэгчдэд хялбар, хэцүү биш байхаас гадна оролцогч талуудад дотоод үйл ажиллагаагаа хянах, ил тод байдал болон хариуцлагатай байдлыг дэмжих чадварыг давхар олгох хэрэгтэй.
- Өгөгдөл, үр дүн, үр дагавар, нөлөөний талаархи ойлголтыг холбогдох шалгуур үзүүлэлтүүдтэй уялдуулснаар илүү ойлгомжтой болж, түүнийгээ оролцогч талууд найдвартай тоон мэдээлэл дээр үндэслэн тогтмол дүгнэлт хийх боломжтой болно.
- Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний аргууд цаашид төлөвлөх чадавхийг дээшлүүлж, боломжит сурталчилгаа, ухуулгыг эхлүүлж, илүү үр дүнтэй хэрэгжүүлэх эрмэлзлийг төрүүлж чадна.
- Ингэхийн тулд ТХХХ-ээс суурь үнэлгээг тогтоож, цаашид урт хугацаанл зорилтоо хэрхэн биелүүлж байгаа, хэрхэн зорьсон ашиг тусаа хүртэж чадаж байгаа зэргийг илүү сайн дүгнэж цэгнэх боломжийг бүрдүүлнэ.

В.7.1. Хяналт шинжилгээг үнэлгээнээс ялгаж ойлгох нь

Хэдийгээр энэ зарчмаар бол хяналт шинжилгээ, үнэлгээний аль алийг хамарч байгаа ч энэ бүлэгт зөвхөн дотоод мониторинг, хяналт шинжилгээ, үнэлгээ буюу ТХХХ өөрөө гүйцэтгэх боломжтой процессийн талаар тайлбарлана. Энэ гарын авлагын Г бүлэгт хэрхэн ТХХХ-ийн үйл ажиллагаанд гадны үнэлгээ хийж болох талаар илүү тодорхой тайлбарласан.

Дотоод мониторинг нь ирээдүйн төлөвлөлттэй салшгүй холбоотой. Үүгээр өгөгдөл, үр дүн, үр дагаварыг хянаж байдаг. Харин үнэлгээ бол үр дүн болон нөлөөний түвшинд илүү анхаарч, хөтөлбөрийн ерөнхий зорилт, зорилго хэдэн хувь биелсэнийг харуулахад чиглэдэг.

Хяналт шинжилгээ болон үнэлгээ нь өөр өөр чиглэлтэй¹²



ТХХХ хэрхэн үйл ажиллагаандаа үр дүнтэй хяналт шинжилгээ хийдэг талаар олон улсын шилдэг туршлагаас гарсан зөвлөмжүүдийг дор орууллаа. Ингэж мэдээллийг авснаар үйл ажиллагааны хэлбэрээ өөрчлөх, ирээдүйгээ төлөвлөх зэрэгт ихээхэн хэрэгтэй байдаг.

В.7.2. Хүний нөөц, төсөв зэрэг өгөгдлүүдэд хяналт шинжилгээ хийх

ТХХХ-ийн үйл ажиллагаанд санхүүгийн болон хүний нөөцийн боломжуудыг хүссэн хэмжээнд ашигтай ашиглаж чадаж байгаа эсэхэд хяналт шинжилгээ хийх нь тус дөхөмтэй. Ингэснээр санхүүгийн зардлаа төсөвтэйгээ нягт хянаж, ажилчид ажлын удирдамждаа дурдсаны дагуу үүрэг хариуцлагаа гүйцэтгэж чадаж байгаа эсэхийг шалгана гэсэн үг.

Анх төлөвлөсөн болон одоо байгаа нөхцөл хоёрын хооронд зөрүү байгаа бол зардлаа дахин бодолцож үзэх, эсвэл ажилчдын цагийг анхнаасаа төлөвлөсөн хэмжээнд ашигтай зарцуулахад анхаарах, эсвэл бүр ирээдүйн санхүүгийн төсөв болон мэргэжилтнүүдийн ажлын удирдамжийг практик дээр сурсан туршлага дээрээ үндэслэн дахин өөрчлөх шаардлагууд тус тус гарч ирдэг.

¹² Тайлбар зураг нь ОУСК-ийн Техникийн туслалцааны хөтөлбөрүүдэд зориулсан гол бүтээгдэхүүний гарц ба үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийн зааварчилгаа, Гийта Батра номноос товчилсон бичигдсэн, Хяналт, шинжилгээ үнэлгээний групп, ЖДҮ-ийн газар, ОУСК, Дэлхийн банкны групп, 2005 он.

В.7.3. Үйл явцын матрицаар дамжуулан ажлын хэсэг бүрийн ажлын үр нөлөөг хянах

Энгийн гэхдээ маш үр дүнтэйгээр хэрэглэж ирсэн нэг арга бол Камбоджи, Вьетнам болон Лаост амжилттай хэрэгжүүлсэн үйл явцын матриц бөгөөд ТХХХ-ийн ажлын хэсэг тус бүрийн судалж буй асуудлын явцад хяналт тавих тогтолцоо юм.

Энэхүү матриц нь таван баганатай. Эхний баганад асуудлыг тайлбарлана. Хоёр дахь баганад асуудлын талаар хувийн хэвшлийн өгсөн зөвлөмжийг багтаана. Гурав дахь баганад ажлын хэсгийн уулзалтуудад асуудлын үйл явцын талаар мэдээлэл багтана. Дөрөв дэхь багана нь тухайн асуудалтай холбоотой саналуудын одоогийн нөхцөл байдал, үйл явцын талаар мэдээллэх ба (жишээ нь, үүрэг амлалт, баталгаажсан дэд тогтоолууд, их хуралд өргөн барьсан хуулийн төслүүд г.м.) тав дахь багана нь хүрсэн амжилтаа тэмдэглэхэд зориулагдсан.

Аливаа асуудлыг шийдвэрлэх, давж гарахад хэд хэдэн зөвлөмжүүдийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай байх тохиолдол элбэг байдаг тул тэдгээрийг тус тусын мөрөнд бичиж өгдөг байна.

Үйл явцын матрицын загвар жишээ (Камбоджийн Төр, хувийн хэвшлийн форум)

No.	Issues	Recommendations	Progress	Current Status	Implementation
16	VAT Refund The implementation of an equitable VAT refund process has been outstanding since late 2003. (8th GPSF March 05)	VAT refund should be on time and the procedure should be simple. (8th GPSF March 05)	In reference to the VAT rebate the PM requested that the MEF consider the issue of the delay. The MEF has classified business enterprises into three categories: gold, silver and normal for accounting purposes. For any business that has an accurate accounting record for three consecutive years, the VAT refund time will be reduced from 48 days to 29 days. (8th GPSF March 05) The MEF reported that these categories had been issued following the recommendation from the LTGG WG at the 8th GPSF relating to "The implementation of an equitable VAT refund process has been outstanding since late 2003." (LTGG WG April 05).	The Prakas was signed by the MEF on April 22nd 2005. (LTGG WG May 05)	Implemented. New procedure implemented and consulted with the PS (LTGG WG April 05).
	The PS noted that as per the three categories of tax payer (i.e. Gold, Silver or Regular), to be a Gold or Silver tax payer, the Tax Department states that correct records are required. (LTGG WG April 05)	The PS asked whether this is in line with the Tax Law of 1994 that stipulates Khmer only records? (LTGG WG April 05)	The Tax Department responded that the correct book of records, to the level that can be understood by auditors are required. (LTGG WG April 05)		Implemented. Clarification provided.
26	Accommodation Tax The PS is concerned that the implementation of Accommodation tax on September 1st 2005 is too soon as the implementation will be difficult for the private sector who forward sell accommodation. This means that rather than passing the tax onto the customer, it will become a substantive additional tax on the hotels and tour operators. (LTGG WG Sep. 8th 05)	The CHA recommended that the ROC delay implementation of the Accommodation Tax. (LTGG WG Sep. 8th 05)	The MEF responded that as the NA passed this Budget Law in 2004, the ROC must implement the law. (LTGG WG Sep. 8th 05)	The MEF decided to postpone the imposition of the Accommodation Tax so that the hospitality industry is better prepared. It will be imposed at a later date. (pre 9th GPSF Oct 2005) The CDC reported that the Accommodation Tax (as raised by the Tourism WG) was discussed. Consequently, during the 9th GPSF the application of the Accommodation Tax was postponed. (LTGG WG Jan 06)	Implemented.
27	Government Regulation No. 02, BB Dated 13 June 2005 on Strengthening State Property Management The Prime Minister (PM) issued on June 1st 2005 a circular to clarify /elaborate on the implementation of PM order Number 2 in relation to concession land for investors. The PM set four conditions to establish the right of the investor. 1. If there is already expenditure on land then it has to go ahead. 2. The Land Law has to be respected with no adverse impact on private property. 3. The land has to be secured for future generations. 4. If there is a dispute, it will have to be solved according to laws and regulations. (LTGG WG July 7th 2005)	The PS Co Chair noted that this issue was not on the agenda and requested the Senior Minister to forward this information after the meeting.	The Minister agreed to circulate.		In progress. Update required.

Үйл явцын матрицыг яг таг, эсвэл сул чөлөөтэй алингаар нь ч ашиглаж болдог.

Хэрвээ маш тодорхой заавар, зөвлөмжүүдийг хянадаг бол матриц нь төслийн санал бүрийг хэмжих тодорхой аргыг харуулах ба энэ нь ТХХХ-д чухал үүрэгтэй.

Гэхдээ үүнээс гадна ТХХХ нь улс төрийн эмзэг тогтолцоо гэдгийг анхаарч үзэх зайлшгүй шаардлагатай. Матрицдаа хэт их зааж зөвлөсөн, эсвэл хүссэн үр дүндээ хэт эрт анхаарсан (батлагдах хууль, тогтоомжид) зэрэг нь төслийн удирдлагын багийн хичээл зүтгэлийг орхигдуулж, матриц нь ч нэгнийгээ муулах гэсэн хэрэгсэл болж болох талтай. Засгийн газрын хувьд бол энэ нь “Та нар хангалттай ажил хийгээгүй л байна. Тиймээс бид тодорхой асуудлуудыг зааж өгч байна” гэсэн далд утгатай харагдаж болзошгүй. Хүссэн үр дүнг дунд

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

болон урт хугацаанд авчрахын тулд тодорхой харилцаа тогтоож, түүнийгээ хөгжүүлэх шаардлагатай тулгарч буй хүмүүсийн хувьд бол үйл явцын матриц нь хэлэлцэж буй асуудлуудын үйл явцыг харуулах зэргээр илүү уян хатан байдлаар ашиглагдаж болно. Бүрэн шийдэгдээгүй ч төрөөс харахан хэлцэлд хүрээгүй ч найдвартай баталгааг гаргаж өгсөн тохиолдолд асуудлыг “хэрэгжсэн” гэж үзэх нь зүйтэй.

В.7.4. ТХХХ-ээс гаргасан шинэчлэлийн саналуудыг сонгох явцыг хянах

Шинэчлэлийн саналуудыг анх санаачлага гарахаас нь эхлээд бодитой зөвлөмж болох хүртэлх үйл явцыг хянах нь санал зөвлөмжүүдийг шүүх үйл явц хэр үр дүнтэй болох талаар үнэтэй мэдээллийг өгөх ба мөн эдгээр нь хэрхэн батлагдаж гарсныг харуулснаар ил тод байдлыг нэмэгдүүлж, эцсийн зөвлөмж хир чухал санал болохыг харуулж чадна.

Бульдозер шат 2 – Эхний шийдвэр гаргах хуралдаан	Хороодоос тараасан маягт	Хороодын хүлээж авсан санал	Хороодоос урьдчилан сонгосон санал	Бульдозерын зөвлөлд хүргүүлсэн санал	Бульдозер зөвлөлийн сонгосон санал	ОУВС, ДБ, ЕХ, USAID-ээс үнэлсэн санал	Эхний хурлаар номонд оруулахаар шийдсэн санал	Дахин нягтлах санал
Баруун хойд	500	29	27	8	7	6	6	1
Зүүн хойд	700	40	20	10	5	4	4	
Банжа Лука бүс	600	70	40	10	4	2	2	2
Сарахэво бүс	450	132	32	12	9	7	5	3
Герцеговина	200	15	10	4	3	1	1	2
Төв Босни	1200	80	25	10	3	1	1	4
Бүгд	3650	366	154	54	31	21	19	12
Харьцаа		100%	42%	15%	8.5%	6%	5%	

Дээрхи жишээн дээр Боснийн Бульдозер санаачлагынхан шинэчлэлийн санал санаачлага авахаар бүс нутгуудын бизнесүүдэд маягт тараах аргыг хэрхэн хэрэглэж, яаж үүнийгээ хянахал амар хүснэгтэн хэлбэрт оруулж ашиглаж байсныг харууллаа.

Санал зөвлөмжүүдийг үндэсний хэмжээний мэргэжилтнүүдээр хэлэлцүүлэхээс өмнө орон нутгийн түвшний хороод судалдаг байсан байна. Улмаар сонгосон зөвлөмжүүдийг олон улсын мэргэжилтнүүдэд танилцуулж, хэрэгжих боломжтой эсэх, хэрэгжүүлэх хэрэгтэй эсэхэд зөвлөгөө авдаг байна. Шинэчлэлийн эцсийн зөвлөмжүүдийг шийдвэр гаргах хуралдааны үеэр ТХХХ-д оролцогчдод хүргүүлж, албан ёсоор батална.

Энэ хүснэгтээс харахад нийт анх ирүүлсэн саналуудаас хамгийн чухал 5 хувь нь зөвлөмж болон батлагдаж байгаа үе шат харагдаж байна.

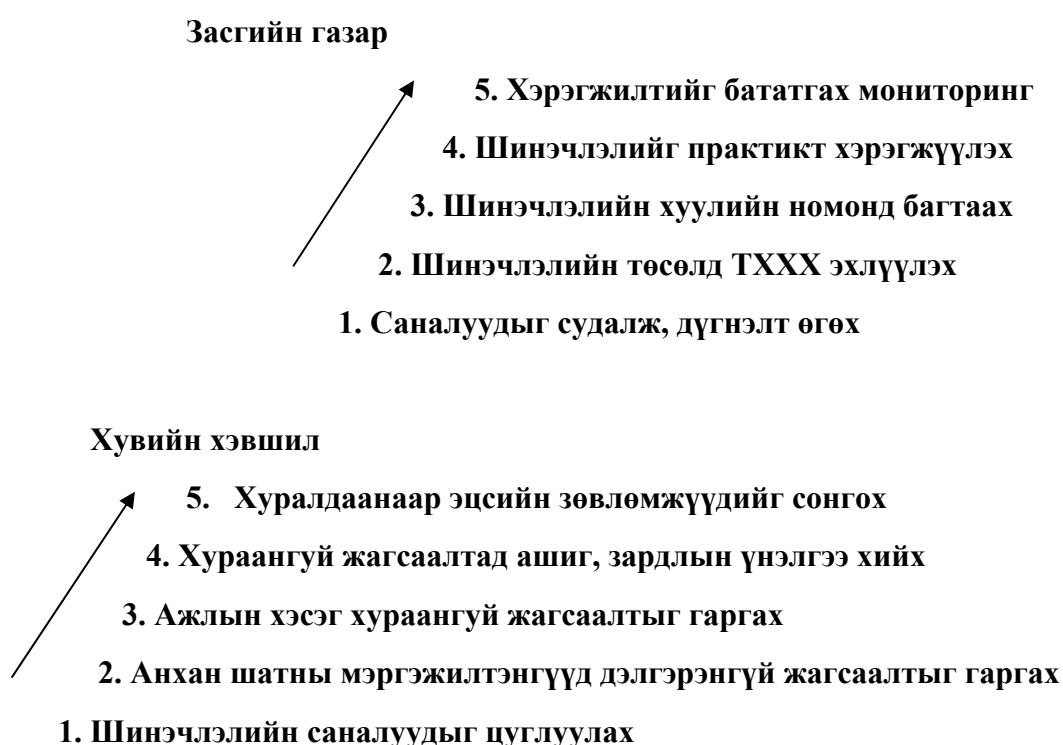
В.7.5. Шинэчлэлийг санал болгох, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх алхмуудыг хянах

Дотоод нөхцөл байдлаасаа хамаараад ТХХХ бүр өөр өөрөөр хэрэгждэг ч хувийн хэвшлийн хөгжлийн шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх үйл явцыг зөвөөр тодорхойлох алхам, алхмаар үзүүлсэн тогтолцоог загварчилж болно.

Доор харуулснаар шинэчлэлийн үйл явцад хувийн хэвшлээс авч хэрэгжүүлсэн саналуудыг цуглуулахаас эхлээд эцсийн зөвлөмжийг Засгийн газарт хүргүүлэх хүртэлх таван алхмыг харуулсан байна. Үүний дараагаар Засгийн газраас гүйцэтгэх шаардлагатай алхмууд буюу зөвлөмжүүдийг судлах, тэдгээрийн хэрэгжилтийн хангах хүртэлх таван алхмыг мөн тусган харуулжээ.

Энэ загварыг ашиглан хувийн хэвшлийнхэн тухайн асуудлын хэрэгжилтийн үйл явцыг хянаж, харин Засгийн газар тулгарч буй саатал, саад тогторыг илрүүлэхэд ашиглаж болно.

Шинэчлэлийн санал, хэрэгжилтэд хяналт шинжилгээ хийх тогтолцоо



Дээрхи загварын дээд хэсгийг ашиглан шинэчлэлийн асуудалд Засгийн газраас хэр ажиллаж байгааг хянах боломжтой. Хувийн хэвшлээс гаргасан шинэчлэлийн санал зөвлөмж тус бүрт Засгийн газар хэр оролцох шаардлагатайг нь тодорхойлон нэгээс тав хүртэлх оноог авна.



В.7.6. Хяналт шинжилгээ, үнэлгээг ашиглан хариуцлагатай, ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх

Дотоод хяналт шинжилгээ, үнэлгээний тогтолцоо нь ТХХХ-д ил тод, хариуцлагатай байдлыг нэмэгдүүлэх боломжийг бүрдүүлж өгдөг. Зарим улс төрийн нөхцөл байдалд хяналт шинжилгээ явуулж, үр дүнг оролцогч талуудад тогтмол танилцуулж байх нь Засгийн газар болон компанийн түншүүдэд үлгэр жишээ байдал төрүүлэхэд чухал хувь нэмэртэй.

Эцэст нь хэлэхэд дотоод хяналт шинжилгээний нэг чухал элемент болох амжилт гэдэг нь өөрсдийн ойлголтоор юу вэ гэдгийг тодорхойлох асуудал юм. Харилцан итгэлцлийн түвшин сул үед ТХХХ нь өөрөө тодорхой хэмжээний амжилт гэдгийг ойлгуулах нь чухал байдаг. Аливаа нэг асуудал дээрхи Засгийн газрын байр суурийг тодорхойлох нь мөн чухал бөгөөд ТХХХ-ийн дараа шаардлагатай хууль тогтоомжийг батлах шаардлагатай билээ. Энэ ч утгаараа ТХХХ-ийн чухлыг онцолсон зөв тэмдэглэлийг хөтөлж байх нь чухал байдаг. Үнэн зөв, харилцан хүлээн зөвшөөрсөн хурлын тэмдэглэлүүд нь мөн ил тод байдлыг хангаж, дараагийн шатын зөвлөлдөх уулзалтыг эхлүүлэх суурь болж чаддагаараа бас зайлшгүй чухал юм.

Хэдийгээр дээрхи аргууд бүгд хэрэгцээтэй ч хөгжиж буй эдийн засгуудад төр болон хувийн хэвшлийн чадавхи харилцан адилгүй байдаг. Үнэлгээг хэт хатуу хийж, дээр дурдсан загварын дагуу гүйцэтгэх хатуу зааврыг гаргах нь практикт тийм ч тохиромжтой бус байх нь бий. Улс орон бүр өөр өөрийн туршлагатай байдаг тул ТХХХ нь тавьсан зорилгоо биелүүлэх зөв замыг сонгож туулах нь хамгийн чухал асуудал болно.

В.8. БҮС, ОРОН НУТГИЙН ТҮВШИНД

Тулгамдсан асуудал: ТХХХ нь зөвхөн үндэстний хэмжээнд анхаарал хандуулах бус, орон нутаг, бүс орон нутгийн түвшингийн хэмжээнд ажил үүргээ явуулбал хөрөнгө оруулалтыг ихээхэн хэмжээгээр татаж, хувийн хэвшлийн хөгжих орчинг сайжруулдаг. Энэхүү хамтын ажиллагаанд орон нутгийн удирдлагууд оролцох нь бизнес болон иргэний нийгмийн хувьд маш чухал ба хувийн хэвшлийн өсөлтөд нөлөөлөх шийдвэр гаргах эрх мэдлийг олгодог юм. Төрийн явуулж буй бодлого нь орон нутгийн хувьд хэр нийцтэй вэ гэдгийг энэхүү орон нутгийн хувь дахь ТХХХ нь харуулдаг. Зөвхөн нийслэл, их хотод үйл ажиллагаа зохион байгуулах нь муж, бүсийн жижиг аж ахуйн нэгжүүдэд хамрагдахад хүндрэл учирдаг. Ерөнхийдөө ТХХХ-г улсын хэмжээнд авч хэрэгжүүлэхэд эхлээд орон нутгийн түвшинд хэрэгжүүлдэг. Гэхдээ энэхүү арга хэмжээг авахдаа ямар нэгэн асуудал үүсэх тал дээр анхаарал хандуулах шаардлагатай.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ VIII: БҮС, ОРОН НУТГИЙН ТҮВШИНД

Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь шийдвэр гаргаж байгаа аль ч түвшинд авч хэрэгжүүлэхэд зохимжтой, ялангуяа жижиг дунд үйлдвэрлэгчид, хувиараа бизнес эрхлэгчид болон орон нутгийн оролцогч талуудад илүүтэйгээр нөлөөлдөг.

- Орон нутгийн түвшинд Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь үүссэн асуудал, түүний шийдлийг тодорхойлж, үүнийг шийдвэр гаргагчид шийдвэрлэдэг.
- Орон нутгийн хэлэлцэл нь үндэсний бодлогыг хэрэгжүүлэхэд ихээхэн хувь нэмэр болдог.
- Орон нутгийн хэлэлцлийг авч хэрэгжүүлэхдээ олон нийтийн оролцоог идэвхижүүлэх болон тухайн орон нутгийн удирдлагуудыг ашигласнаар илүү их үр дүнд хүрч болно.

В.8.1. Орон нутгийн хэлэлцэл нь үндэсний хэмжээний бодлогыг сайжруулдаг

Үндэсний хэмжээний ТХХХ-д төр болон хувийн хэвшлийнхнээс тодорхой тооны төлөөллүүд багтдаг. Энэ нь хувийн хэвшлийнхэн бодлогын хэмжээнд нөлөөлөл сул гэсэн үг ба бүс орон нутгийн түвшинд нутгийн болон орон нутгийн засаг захиргааныхан ихэнх тохиолдолд хасагдах юм уу эсвэл хангалттай төлөөллийг үүсгэдэггүй. Энэхүү асуудлыг орон нутгийн ТХХХ зохицуулж чадах юм.

Орон нутгийн ТХХХ нь үндэсний түвшний бодлогын хөгжилд маш өргөн хүрээний тус нэмэр үзүүлэхээс гадна үндэсний бодлогод бүс орон нутгийн тус тусын сонирхлыг ялган тусгахад үнэтэй хувь нэмэр оруулдаг. Орон нутгийн ТХХХ нь мөн бүс орон нутгийн ялгаанд анхаарлаа хандуулах болон ядуу зүдүү бүс орон нутгуудад шаардлагатай тусламж үзүүлэх асуудлыг хөнддөг.

Орон нутгийн ТХХХ нь үндэсний бодлогод тухайн бүс орон нутгийн дуу хоолойг хүргэхэд чухал ач холбогдолтой. Учир нь орон нутгийн төрийн байгууллагын ажилтнууд ихэвчлэн үндэсний түвшинд гаргасан шийдвэрийг даган мөрдөх гүйцэтгэгчийн үүрэг хүлээдэг. Ингэснээр ТХХХ-ийн онолыг амжилттай болгох эсвэл үгүйсгэх магадлал өндөртэй байдаг. Иймээс орон нутгийн болон улсын хэмжээний эрх мэдэлтнүүдийн хоорондын харилцааг сайжруулах нь хувийн болон төрийн салбарын хоорондын харилцааг сайжруулахтай энэ тэнцэхүйц чухал асуудлын нэг юм.

ТХХХ-ийн чиглүүлэн зохион байгуулагчид болон зохицуулагчдын хувьд үндэсний ба орон нутгийн ТХХХ-ийн хооронд тогтмол мэдээллийн урсгал явж байхаар тийм механизмыг олж ашиглах нь хамгийн чухал асуудал юм.

Өөрөөр хэлбэл, Засгийн газар нь үндэсний хэмжээнд өөрийн харилцдаг хамтрагчдын (бизнесийн холбоод г.м байгууллагууд) хамтаар орон нутгийн төр хувийн салбарын хоорондын харилцааг дэмжин идэвхжүүлэх шаардлагатай юм. Гэхдээ орон нутгийн ТХХХ-д оролцогч талууд хэлэлцүүлэг болон тэргүүлэх тулгамдсан асуудлуудыг тодорхойлон шийдвэрлэсэн байх шаардлагатай.

Францын Ауверг хотын улсаас өгсөн удирдамжуудыг орон нутгийн хэлэлцүүлгээр эрэмбэлэх туршлага

Франц улсын Ауверг хотын Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхимаас "хувиараа бизнес эрхлэгч мэргэжилтнүүдийн уулзалт" нэртэй эдийн засгийн ардчилсан уулзалтыг зохион байгуулж ингэснээр бизнесийн хөгжлийн талаарх эдийн засаг, нийгэм, бүс орон нутгийн асуудлуудад шинэ санал санаануудыг цуглуулах боломжтой болдог байна. Энэхүү уулзалтанд оролцогчид нь Ауверг хотын өнцөг булан бүр дэх бизнесийн хүрээллээс өөрсдийн сонгогчдын дуу хоолойг илэрхийлэхээр сонгогдсон эсвэл нэр дэвшсэн гишүүд байдаг байна. Энэхүү уулзалтын гол зорилгууд нь: төлөөлөл, асуудалд хурдан шуурхай хандах хандлага болон хэлэлцүүлэгдэж байгаа гол асуудлуудын талаар өргөн цар хүрээний мэдлэг олгох явдал юм.

Энэхүү хэлэлцүүлэг нь интернетээр явагддаг учраас үр дүнг нь тэр даруйд нь ашиглах мөн улс төрийн хамтрагчид болон бизнесийн хүрээнийхэнд хялбархан түгээж болдог давуу талтай.

Анхны уулзалтын гол сэдэв нь 2004 оны 1-р сард ерөнхийлөгч Ширакийн гаргасан эдийн засгийн удирдамж болон эрэмбэлэх тухай асуудал байсан юм. Энэхүү уулзалтын гол зорилго нь тухайн удирдамжид төлөвлөгдсөн аль арга хэмжээг тухайн бүс орон нутагт яаралтай авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай байгааг тогтоох явдал байлаа.

Европын холбооны Хэвлэл мэдээлэл Аж үйлдвэрийн Ерөнхий Удирдлагаас гаргасан "Жижиг дунд бизнест нөлөөлж буй бүс орон нутгийн түвшинд нутгийн болон үндэсний хэмжээний бодлогыг оролцогч талуудтай хэлэлцэн тодорхойлох нь" 2005 он

Төрийн дэмжлэг болон оролцоо нь орон нутгийн оролцогч талуудын ТХХХ-д хамрагдах явдлыг идэвхжүүлэх мөн Засгийн газар орон нутгийн түвшинд үүссэн шинэ санаанууд болон асуудлуудыг шийдэх боломжтой гэдгийг харуулах давуу талтай. Эцэст нь, доороос нь дээшээ чиглэсэн арга нь маш чухал бөгөөд учир нь орон нутгийн оролцогч талууд ТХХХ-д тодорхой үүрэг хариуцлага хүлээж байдгийг ойлгуулах нь чухал юм. Эс тэгвээс оролцогч талуудын ТХХХ-д итгэх итгэл багасч хэлэлцэл талаар болох талтай.

В.8.2. Орон нутгийн хэлэлцэл тухайн бүсийн эдийн засгийн өрсөлдөөнийг нэмэгдүүлэх чухал ач холбогдолтой

Орон нутгийн ТХХХ нь орон нутгийн засаг захиргааны явуулж буй үйл ажиллагаанаас үүссэн хувийн салбарын хөгжлийн асуудлуудад анхаарлаа хандуулдаг. Тухайн бүс орон нутагт бизнест эрхлэгч этгээдүүд засаг захиргаандаа бэрхшээлүүдийн талаар мэдээлэл өгснөөр хамтдаа энэхүү бэрхшээлийг даван туулах боломж нээгддэг байна. Тэд тухайн орон нутгийн өрсөлдөөнийг нэмэгдүүлэх асуудал дээр шинэ санаачлага гарган хамтран ажиллах боломжтой юм.

Ихэнх бүс орон нутгийн ТХХХ нь тухайн орон нутгийн эдийн засгийн хөгжлийн үндсэн хэлэлцэл байдаг. Энэхүү хэлэлцэл нь бүс орон нутгийн эдийн засгийн алсын харааг тодорхойлж өгөх ба ингэснээр хамтарсан төслүүдийг санаачлан хэрэгжүүлэх болон хуулийн болон улс төрийн хүрээний асуудлуудыг шийдэх талаар санал санаачлага гаргах боломжоор хангаж өгдөг байна. Түүнчлэн энэхүү хэлэлцэлд орон нутгийн бизнес эрхлэгчид болон засаг захиргааныханаас гадна үүний амжилтанд тодорхой хэмжээгээр хувь нэмрээ оруулж болохуйц бусад салбарыг ч мөн оруулах нь чухал юм.

Мэргэжилтнүүд болон орон нутгийн засаг захиргаа удирдлагын үйл ажиллагаа (бүртгэл, татварын удирдлага, гаалийн худалдаа г.м) зэрэг практикт ойр материаллаг асуудлуудыг илүү үр дүнтэй шийдвэрлэх боломжтой байдаг. Хэлэлцлийн эхний шатанд оролцогч талууд "түргэн ялалт" буюу засаг захиргаанаас хувийн салбарынханд тэр дороо материаллаг давуу талыг олгох өөрчлөлтүүдийг тодорхойлох явдал юм. Энэ нь итгэл үнэмшил болон бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэхийн сацуу хэлэлцлийн хэлэлцээрт илүү сонирхол болон үүрэг хариуцлагыг бий болгодгоороо давуу талтай.

Нөлөө бүхий харилцаа бол орон нутгийн түвшинд нэгдүгээрт авч үзэх асуудал билээ. Европын Холбооны Аж Ахуйн Нэгж болон Үйлдвэрүүдийн Ерөнхий Удирдлагаас явуулсан судалгаанаас төрийн захиргааны хэлэлцэлд хэрхэн оролцож байгаа түвшнийг *"нийгмийн хамтрагчидтай хийх уулзалт"* болон *"одоогоор хэрэглэгдэж буй арга барил"* гэсэн томъёоллоор тодорхойлсон ба үүгээр орон нутгийн түвшний хэлэлцэл улс орны түвшний ТХХХ-ээс илүү чухал байгаа нь тогтоогджээ.

Өөрөөр хэлбэл *"бичигдсэн үйл ажиллагаатай хэлэлцүүлэг"* гэсэн тодорхойлолтыг улсын түвшинд орон нутгаас илүү хэрэглэдэг байна. Төр нь өөрөө орон нутгийн засаг захиргааг бодвол илүү олон оролцогч талуудтай үйл ажиллагаа явуулдаг учраас орон нутгийн засаг захиргаанд энэхүү нүүр тулсан хэлэлцүүлгийг явуулах нь илүү хялбар бөгөөд тэдэнд энэхүү нүүр тулсан хэлэлцлийн илүү үр дүнтэй арга барилыг хэрэглэхгүй байх шалтгаан байхгүй билээ.

Хэлэлцэлд оролцогчид түүний гол агуулга болон зорилгыг сайтар ухамсарласан байх шаардлагатай. Эс тэгвээс оролцогч талууд тус бүр зөвхөн өөрийн бизнест учраад буй тус тусын асуудлыг шийдвэрлэх сонирхлыг илэрхийлж ингэснээр хэлэлцэлд төвлөрсөн бус, үр дүнгүй болж хувирдаг. Зарим тохиолдолд сургалт сургалчилгаа явуулан оролцогч талуудад ТХХХ-ийн талаар тодорхой мэдээллийг олгосноор тэд ТХХХ-ээс юу хүлээж болох, хэрхэн үр ашигтай ТХХХ-ийг явуулах эсвэл тухайн бүс орон нутагт тулгараад буй хамгийн чухал эдийн засгийн тулгамдсан асуудал юу вэ гэдэг талаар тодорхой хэмжээний мэдлэгийг олж авах боломжтой юм.

ОХУ дахь газрын асуудлаар төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл

ОХУ-ын олон мужуудад хийсэн судалгаанаас үзэхэд газар болон барилгын салбар дах асуудлууд улс орны хөгжил болон хөрөнгө оруулалтанд томоохон саад бэрхшээл болж байгаа нь тогтоогджээ. Энэхүү асуудлаас гарах гол арга зам нь ерөнхий үе шат болон цаг хугацаа болон мөнгөн хөрөнгийн зардлыг тодорхойлох явдал байлаа.

Гэсэн хэдий ч олон янзын үе шат болон асуудлын төвөгтэй байдлаас болоод тухайн судалгаа нь нэн шаардлагатай байгаа үйл ажиллагааны тогтсон дэс дарааллыг тодорхойлж чадахгүй байлаа. Иймээс Томск, Перм, Нижний Новгород болон Ленинград мужуудад Дэлхийн банкны Хөрөнгө оруулалтын байдалд зөвлөгөө өгөх хэлтсийн удирдлаган дор дотоодын болон олон улсын мэргэжилтнүүд илүү оновчтой дүгнэлт өгөхийн тулд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг бий болгон ашиглажээ. Үүний үр дүнд тэд шинэчлэлийн томъёоллын илүү дэлгэрэнгүй тодорхой үндэслэлийг олж авч чадсан байна.

Томск болон Перм мужуудын хувьд асуудал засгийн газар болон хувийн хэвшлийн хүрээг хоёуланг нь хамарч байсан тул эдгээр мужууд дээр явуулсан судалгааны үр дүн нь шинэ санаа гаргахад чухал нөөц боломжоор хангаж өгсөн бөгөөд мужуудын газар болон барилгын салбар дах үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гаргахад маш том үндэс суурийг тавьж өгч чадсан байна.

Хөрөнгө оруулалтын талаарх төрийн асуудлыг тодорхойлж шийдэх гарын авлага, Загвар 4: Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл, 2005 оны 3 сар, Гадаад хөрөнгө оруулалтын зөвлөгөө өгөх хэлтэс, Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, Дэлхийн Банк

В.8.3. Бүс орон нутгийн ялгаатай байдлыг хүлээн зөвшөөрөх нь маргааны дараах нөхцөл байдлыг шийдвэрлэх гол түлхүүр болдог.

Маргааны дараах нөхцөл байдал эсвэл сонирхлын болон үндэстэн ястны бүлгүүд санал зөрөлдсөн тохиолдолд тэдгээрийн эдийн засгийн нөхцөл байдал, зан үйл, хэл ярианы ялгаатай талуудыг анзаарах нь маш чухал байдаг. Бүс орон нутгийн түвшинд зарим хэсэг нь баян чинээлэг байхад зарим хэсэг нь ядуу буурай байдаг ба ядуу буурай байгаа хэсгийн эдийн засгийн асуудлыг шийдвэрлэх нь хамгийн эхэнд тавигдах чухал ажлуудын нэг байх ёстой юм. Үндэстэн ястнууд хоорондоо түүхэн зөрчилдөөнтэй байсан бол чиглүүлэн зохицуулагчаас олон төрлийн нарийн мэдрэмжийг шаардана.

Босни дах “Бульдозер Санаачлага”-ын үед тус улсын 2 том үндэстэн ястныг хоорондоо хил заагаар тусгаарлагдсан хязгаарлагдмал газар нутаг бүхий зургаан бүс орон нутгийн засаг захиргаанд хуваасан байна.

Хуваагдсан бүс орон нутгийн засаг захиргаа болгонд үндсэн гурван хэл болох Босни, Хорват, Серб хэлний дор хаяж хоёр хэлээр нь ярьдаг сонирхлын бүлгүүд байсан байна. Хэдийгээр энэхүү гурван хэл нь хоорондоо нэлээд төстэй боловч ТХХХ-д оролцогч талууд энэхүү хэлэлцлийн бичиг баримт нь өөрийх нь илүүд үздэг хэл дээр бичигдээгүй бол доромжлол болно гэж үзэх хандлага гарах магадлал өндөр байлаа. Энэхүү шалтгааны улмаас “Бульдозер санаачлага”-ын бичиг баримтыг гурван өөр төрлийн хэл дээр бичих шаардлагатай болсон байна. Энэ нь хэлэлцлийн зардлыг ихэсгэх боловч тухайн хэлэлцэлд оролцож буй сонирхлын бүлгүүдэд хэлэлцэл болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гаргахад тухайн нөхцөлийг бий болгож өгсөн аж.

Маргаанаас болж тусгаарласан бүс орон нутгийг болон нийгмийн бүлгүүдийг нэгтгэх нь маш өндөр түвшний дэмжлэгийг шаарддаг. Хэрэв боломжтой бол маргааны дараах нөхцөл байдлыг мэддэг туршлагатай гадны дэмжигчийн зөвлөгөөг авах нь хамтарсан дэмжлэг авах боломж олгох бөгөөд эсвэл тухайн орон нутагт хүндлэл хүлээсэн зохицуулагч дэмжигчийн санал нь маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг байна.

Ирландын орон нутгийн нийгмийн түншлэл

Ирланд улс 1980 оны эхэнд эдийн засгийн хямралд өртсөн бөгөөд энэхүү хүнд байдлаас гарах хамгийн гол хэрэглүүр нь засгийн газар, бизнесийн болон худалдааны холбоодууд болон төрийн бус байгууллагуудын эрчимтэй хэвшлийн хэлэлцэл байсан юм. Үүний үр дүнд Ирланд улс 1980 оны эцсээс хойш эдийн засаг нь тогтмол өндөр хурдацтай хөгжих болсон юм. Үндэсний түвшний амжилтанд тулгуурласан орон нутгийн түвшин дэх ажилгүйдлыг тодорхойлох зорилго бүхий орон нутгийн ТХХХ-ийг Ирландын засгийн газар туршилтын 12 бүс орон нутагт авч хэрэгжүүлсэн байна.

Энэхүү хэлэлцэл нь үндэсний түвшний хэлэлцлийг амжилттай болгосонтой ижил хандлагыг ашиглаж байсан байна. Энэхүү хандлага нь асуудлуудыг шийдвэрлэх, нөөцийг эргэлтэнд оруулах болон туршилтын болон уян хатан арга хэмжээг бодож олох гэсэн хэсгүүдтэй. Анхны 12 бүс орон нутагт хийсэн хэлэлцлийн суурь төсөл амжилттай явагдсан учраас хамтран ажилласан компаний тоо 38 хүртлээ өсөж Ирландын өнцөг булан бүр дэх ядуу буурай хотууд болон бүс орон нутгуудад тусламж үзүүлж эхэлснээс гадна бусад бүс орон нутагт 33 сайн дурын байгууллагууд нийгэм эдийн засгийн хөгжлийг тодорхойлохоор ажиллаж эхэлсэн байна.

Хэлэлцэл нь хэдийгээр засгийн газрын санаа байсан боловч энэхүү санааны бодит илрэл нь ихэвчлэн орон нутгийн сонирхлын бүлгүүдийн тэргүүлдэг доод түвшний байгууллагууд дээр илэрдэг байсан байна. Тэд ихэвчлэн 20-25 хүний бүрэлдхүүнтэй 5-6 ширхэг бүлгүүдэд хуваагдан үйл ажиллагаа явуулдаг байна. Хэлэлцэлийн гол зорилго нь үндэсний болон орон нутгийн түвшний зохион байгуулалтыг сайжруулах явдал байв. Үндэсний болон орон нутгийн түвшний зохион байгуулалтыг сайжруулахын тулд засгийн газар болон хамтын ажиллагааны хооронд байгаа албан ёсны хэлэлцлийг ашигласан байна. Хувийн хэвшлийнхний дэмжлэг засгийн газрын хэлэлцэл болон төрийн бус байгууллагуудын зөв удирдлагын ачаар энэхүү хэлэлцэл нь орон нутгийн засаг захиргааны эдийн засгийн хөгжилдөө тусламж үзүүлж чадахгүй сул дорой чадваргүй нөхцөл байдлыг даван туулахад маш амжилттай хэрэгжсэн арга юм.

Сайн засаглалын төлөө орон нутгийн түншлэл, ЭЗХАХБ 6-р бүлэг, 2001 он

В.8.4. Орон нутгийн ТХХХ нь газарзүйн оновчтой хүрээлэл дээр суурилсан байх ёстой.

Орон нутгийн ТХХХ нь хотын захиргаа, мужийн захиргаа, жижиг бүс орон нутгийн улс төрийн түвшинд эсвэл хуулийн хил хязгаарыг давсан эдийн засгийн бүс орон нутагт оршин байх боломжтой. Нэгэнт ТХХХ нь эдийн засгийн өсөлт болон хувийн салбарын өсөлтөд түлхүү анхаардаг тул оролцогч бүс орон нутгууд эдийн засгийн хувьд ижил төстэй байх шаардлагатай. Жишээлбэл, голчлон газар тариалан эрхэлдэг бүс орон нутгийг голчлон аж

үйлдвэр эрхэлдэг бүс орон нутгийн түвшинд нутагтай хослуулах нь тийм ч сайн шийдвэр болж чадахгүй.

Эсвэл өөр нэг бүс орон нутгийн түвшингээс хамааралтай орон нутгийг хязгаарлах нь утгагүй хэрэг юм.

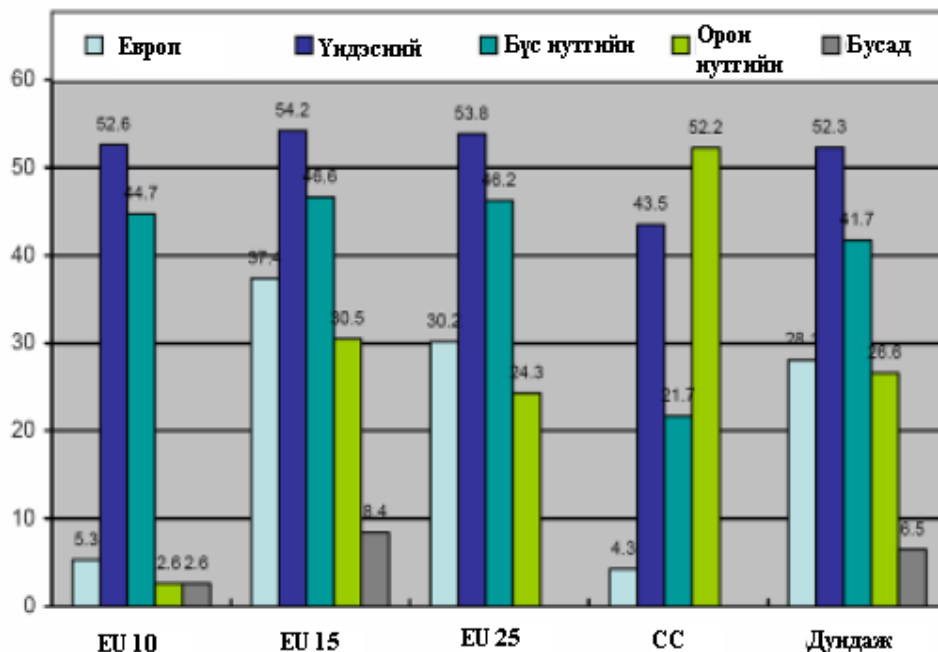
Хорватын 21 мужууд бүгд тус тусын Орон нутгийн Эдийн засгийн болон Нийгмийн Зөвлөлтэй боловч Европын Холбоо эдийн засгийг 4 бүс орон нутгийн түвшинд хуваан авч үздэг. Зарим улсууд нөөцийн хэлхээ, ажилчид болон компаниуд нь улс орны хил хязгаарыг дамнан байрласан олон орны эдийн засгийн бүс орон нутгийн нэг хэсэг байдаг. Үүнээс үзэхэд, зөвлөл эдийн засгийн бүс орон нутгийн хуваарилалтыг дахин авч үзэх шаардлагатай бөгөөд ингэснээр илүү ашигтай үр дүнд хүрэх боломжтой юм. Хотын захиргааны түвшний хэлэлцэл нь хотын захиргааны хүрээн дэх бэрхшээлүүдийг шийдвэрлэх мөн тэдгээр асуудлуудыг мужийн болон улсын түвшний зөвлөлүүдэд мэдээлэх үүрэгтэй байдаг.

В.8.5. Орон нутгийн Худалдааны Танхимыг хүчирхэгжүүлэх нь орон нутгийн хэлэлцэлд тус болдог.

Орон нутгийн Худалдааны Танхимын сурталчилгаа, хэлэлцээр хийх, тайлбар хийх, харилцаа холбоо болон менежментийн чадваруудыг нэмэгдүүлэх нь орон нутгийн хэлэлцлийг сайжруулахад томоохон нөлөө үзүүлдэг. Онолын үүднээс танхим өөрөө өөрийнхөө хувийн салбарын гишүүдийг засгийн газартай хамтарсан үйл ажиллагаанд оролцуулан сургаж авах боломжтой байдаг.

Европын холбоонд жишээлбэл ихэнх Танхимууд орон нутгийн ажил олгогчдод үйлчлэхээр зориулсан өөрийн бүс орон нутгийн үйл ажиллагааг авч явуулдаг ба мөн засгийн газартай хэлэлцэл хийхэд зуучлах үйлчилгээг үзүүлдэг байна. Европын Комиссын мэдээлж буйгаар Европын холбооны гишүүн улсууд болон нэр дэвшигч улсуудын бизнесийн холбоод болон худалдааны танхимуудын дунд явуулсан судалгаанаас үзэхэд холбоодуудын дийлэнхи нь буюу 41.7% нь мужуудад эсвэл 26.6% нь орон нутагт төвтэй гэсэн үр дүнд хүрсэн байна. Европын холбооны бусад улсуудын адилаар төвийн бүс орон нутгийн түвшинд тулгуурласан институциуд тийм ч сайн ажилладаггүй гэсэн бодлогыг баримталдаг нэр дэвшигч улс орнуудад бизнесийн холбоодуудын олонх нь буюу 52.2% нь орон нутагт төвтэй байдаг байна.

Төрийн институци үр дүн багатай үед Бизнесийн Гишүүнчлэлтэй Байгууллагын бүс орон нутгийн үйл ажиллагаа өндөр байдаг¹³



В.8.6. Орон нутгийн болон бүсийн түвшинд дэхь арга нь кластерийн арга замтай ихэвчлэн сайн хосолж чаддаг.

АНУ-ын Олон Улсын Хөгжлийн агентлагаас ихэвчлэн бүс орон нутгийн түвшинд аж үйлдвэрийн кластерт анхаарлаа хандуулж энэ нь ч амжилттай хэрэгжсээр байна. Ихэнх кластер аж үйлдвэрийн бизнесийн бүлгүүд болон тэдгээрийн дэмжигч газар зүйн нэг байрлалд орших байгууллагуудаас бүрэлдэн тогтдог. Эдгээр кластерууд нь ихэвчлэн тухайн бүс орон нутгийн эдийн засгийн хөгжлийн гол хөдөлгүүр нь бол байдаг учраас энэхүү бүс орон нутгийн ТХХХ-ийн төвд нь байх шаардлагатай байдаг. Дэмжигч буюу туслах байгууллагуудад ихэвчлэн орон нутгийн засаг захиргаа оруулан авч үздэг бөгөөд ихэнх тохиолдолд кластерийн хамтын ажиллагааны гол асуудал нь орон нутгийн засаг захиргаанаас үүдсэн бэрхшээлийг ТХХХ-ээр шийдэх явдал байдаг. Учир нь энэхүү бэрхшээл нь зөвхөн голлох үйлдвэрүүдэд нөлөөлөхөөс гадна тухайн орон нутгийн бүх үйлдвэрлэлд сөргөөр нөлөөлөх хандлагатай байдаг.

¹³ Үндэсний болон Бүс нутгийн бодлогыг тодорхойлогч Оролцогч талуудын Зөвлөгөөнөөс авав. Энэхүү бодлого нь жижиг, дунд бизнес эрхлэгчид Аж үйлдвэрийн удирдлага зэрэгт нөлөөлдөг. 2005 оны Европийн Холбооноос гаргасан. Судалгаа нь бизнесийн байгууллагуудаас ихээхэн хамаарах юм(Энэхүү асуултад нэгээс илүү хариулт байсан ба иймээс 100% хүргэх боломжгүй)

В.9. ТОДОРХОЙ САЛБАРЫН ТҮВШИНД

Тулгамдсан асуудал: Хэлэлцлийн үндсэн үйл ажиллагаа нь нэмүү өртөгийн гинжин хэлхээ, зохих аж үйлдвэрлэл, кластеруудыг агуулж байдаг хувийн салбар болон энэхүү бүс орон нутгийн түвшинд эдийн засгийн тогтвортой эргэлтийг хангах үүрэг хүлээсэн засаг захиргааны хоорондын харилцаан дээр тулгуурладаг. Олон онолчид кластерийг идэвхижүүлэх нь өрсөлдөөнийг дээшлүүлнэ гэж үздэг. Гэхдээ энэхүү салбарын онцлогтой хэлэлцэл нь өөрийн онцлог бүхий боломжууд болон эрсдлийг дагуулж байдаг байна.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ IX: ТОДОРХОЙ САЛБАРЫН ТҮВШИН

Тодорхой салбарын түвшинд эсвэл онцгой асуудалд чиглэсэн ТХХХ-ийг явуулахад дэмжлэг маш их хэрэг болдог. Учир нь энэхүү үйл ажиллагаа нь маш их анхаарал эрч хүчтэй хэлэлцэл болон илүү их үйл ажиллагааны боломжуудыг шаарддаг байна.

- Томоохон асуудлыг орхигдуулж болзошгүй эрсдлээс сэргийлэхийн тулд онцгой салбарын хэвшлийн хэлэлцэл нь өргөн хүрээний нийтлэг шинж чанар бүхий хэлэлцлийн үйл ажиллагаатай холбогдсон байх шаардлагатай.
- Сул дорой институци бүхий салбарыг хэлэлцэлд сонгон оруулах нь маргаан үүсэх гол шалтгаан болдог. Ил тод байдал энэхүү эрсдлийг давах нэг том арга юм.
- Хэлэлцэл нь цаг хугацаа болон нөөцөд хөрөнгө оруулахад бэлэн байгаа салбаруудад хамгийн сайн хэрэгждэг - гэсэн хэдий ч, шударга бусаар хүчирхэгжсэн салбарын эсрэг хамгаалах арга хэмжээ авахыг шаарддаг.
- Завших үйл ажиллагаа бол онцгой салбарын хэлэлцэлд маш том эрсдэл дагуулдаг.
- Энэ нь ил тод байдал, төлөвлөсөн үр дүнгийн талаархи ил тод мэдэгдэл, мөн салбар эсвэл кластерийн өртгийн сүлжээг сонирхсон бүх оролцогч талуудад мэдээлэл нээлттэй байх бүхий л аргаар шийдэх боломжтой.

В.9.1. ТХХХ-ийн үйл явц нь салбарын өсөлтөд хүргэх түлхүүр

Тодорхой салбарт чиглэсэн аргаар өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх боломжуудыг тодорхойлоход ТХХХ чухал үүрэг гүйцэтгэдэг гэж Харвардын Их Сургуулийн профессор Дани Родрик¹⁴ баталж байна. Тэрээр тогтвортой төлөвлөлт, чөлөөт хувийн хэвшлийн үйл ажиллагааны аль нь ч түүхэндээ өрсөлдөх чадварыг сайжруулж байсангүй - хэрэгтэй зүйл нь боломжоо тодорхойлж, стратегиа боловсруулахад төр ба хувийн хэвшил хоорондын хамтын хүчин чармайлт хэмээн нотолж байна.

ТХХХ нь аж үйлдвэрийн бодлогын гол түлхүүр

“Бүтээмжит төрөлжүүлэлтийн хамгийн ач холбогдол бүхий жишээ бол төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн үр дүн болон хамтарсан засгийн газрын үйл ажиллагааны үр дүн яах аргагүй мөн. ...Аж үйлдвэрийн бодлогод хэрэгжсэн цагт үр дүнгээ тодорхойлноос үйл явцаа тодорхойлох нь дээр болно.”

Дани Родрик, Хорин Нэгдүгээр зууны аж үйлдвэрийн бодлого, Харвардын Их Сургууль, 2004 он

Энэ хэсэгт, үр ашигтай ТХХХ-ийн механизмыг боловсруулснаар амжилттай аж үйлдвэрийн бодлогын эхлэлийн суурь болох юм. Родрик төр хувийн хэвшлийн “хяналтын зөвлөл” хэрхэн ажиллах талаар тодорхойлохдоо:

“Засгийн газарт туслахаар өөрсдийн хүсэлтээр холбогдох хувийн хэвшлийн ашиг сонирхлын орчинг бий болгоод, дараа нь хуучин хөрөнгө оруулагчдаа шинэ хөрөнгө оруулалт руу ороход өдөөж өгөх хэрэгтэй.”

“Зөвлөл нь хөрөнгө оруулалтын талаархи мэдээллийг (хувийн хэвшлээс, өөр хаа нэгнээс) эрж олох, цуглуулах, ялгаатай төрийн байгууллагуудыг уялдуулах, хэрэгцээгүй шилжүүлэх зардал эсвэл бусад саад бэрхшээлийг арилгах гэж буй хууль тогтоомж, дүрэм журамд өөрчлөлт хийхэд түлхэц үзүүлэх, хэрэгтэй үед татаас болон санхүүгийн дэмжлэг бий болгох, зохистой нөхцөл байдлаас хараат эдгээр ялгаатай хэсгүүдийг холбох болно.”

В.9.2. Орон нутгийн өмчлөх болон удирдах эрхийн суурь бол тодорхой салбарын онцлогтой үйл ажиллагаа

Кластераар дамжуулан өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх донорын туршлагаас үзэхэд ерөнхийдөө “ялагчдыг сонгох” хэцүү байдаг.

Орон нутгийн өмчлөх эрх нь тухайлбал хүчирхэг хувийн хэвшлийн манлайлагч байх зэрэгт чухал хүчин зүйл болж байна. Хувийн хэвшлийн манлайлагч шинээр бий болохгүй байх нь гадны дэмжлэгээс үл хамааран кластер уналтын байдалд орно гэсэн дохио юм.

В.9.3. Хамгийн эхний үйл ажиллагаа бол сонирхож байгаа бүх бүлгүүдэд нээлттэй оролцооны ажлын хэсгийг бий болгох явдал

Кластерт тулгуурласан ТХХХ-ийн хүчин чадлыг тодорхойлох хамгийн шилдэг арга бол цуврал оролцооны ажлын хэсгийг байгуулж кластерийн стратегийг тогтмол авч хэлэлцэх явдал юм. Эдгээр ажлын хэсэг тухайн салбарын өртгийн сүлжээний бүхий л оролцогчид болох аж ахуйн нэгж, худалдааны холбоод, хамаарал бүхий боловсролын болон санхүүгийн институциуд, үйлдвэрчний эвлэл болон хувийн секторын агентлагуудад нээлттэй байх ёстой.

¹⁴ Хориннэгдүгээр зууны аж үйлдвэрийн бодлого, Дани Родрик, Харвардын Их Сургууль, 2004 он. <http://www.ksg.harvard.edu/rodrik/> -ээс харна уу.

Мөн тэдгээрт очих мэдээллийг нэмэгдүүлэхийн тулд хамрах хүрээний стратеги болон харилцаа холбоо шаардлагатай.

Ийм төрлийн цуврал ажлын хэсгүүд нь өрсөлдөөн бүхий арилжаанаас кластерийн хөгжлийг дэмжих санхүүгийн дэмжлэх олж авах боломжтой.

Эдгээр ажлын хэсгүүд өргөн хүрээний оролцоо болон тогтвортой харилцаа холбоогоор хангагдсан тийм салбарт ТХХХ-ийн хүчин чадал хамгийн өндөр байдаг бөгөөд бүхий л саналуудыг сонсох хандлагыг бий болгох болон хувийн болон төрийн салбарт манлайлагчдыг тодорхойлж өгдгөөрөө онцлогтой.

Дээр дурдсан шиг амжилттай ТХХХ нь дэмжлэг авахад тийм ч амар байдаггүй. Учир нь ажлын хэсгүүд нь маш цөөн тооны бүлэглэлүүдийг төлөөлсөн оролцогчидтой учраас цөөн тооны дуу хоолойны давамгайлалаар асуудлыг шийдэх хувийн өс хонзон эсвэл дарамт шахалтын нөлөөн дор шийдвэр гаргах магадлал их байдаг байна.

В.9.4. Хувийн салбарын сэтгэлгээг өөрчлөх нь ялангуяа салбарт тулгуурласан хэлэлцэлд чухал нөлөөтэй

Салбарын онцлогтой хэлэлцэлд оролцож буй олон пүүсүүд хоорондоо шууд өрсөлдөөнд орж байдаг учраас тэдгээрийг хувийн салбарын нийтлэг асуудлуудыг шийдвэрлэхийн тулд хамтран ажиллуулахаар ятгахад нэмэлт ажиллагаа шаардагддаг. Үзэл бодлыг дэлгэрүүлэх болон харилцаа холбоог сайжруулах хэсгээс стратегийн бодлогын санаануудыг харж болно.

Төрийн шийдвэр гаргалтанд үзүүлэх хувийн салбарын нөлөөллийн чанарыг нэмэгдүүлэх нь ТХХХ-ийн гол зорилго нь байсаар ирсэн бөгөөд энэ нь ихэвчлэн салбарын онцлогтой хэлэлцэлд анхаарал татсан үр ашигтай байдаг. Учир нь кластерийг тодорхойлж буй өрсөлдөөний сэтгэлгээг маргаан хайсан үйл ажиллагааны томоохон агуулагч хэмээн ойлгож болох юм.

Иймээс гол зорилго бол кластерийн ерөнхий боломжуудыг ухамсарласан ирээдүйг харсан хувийн салбарын сэтгэлгээг бий болгох явдал юм. Туршлагаас үзэхэд энэхүү ухаалаг шийдвэр нь байгуулагдаад удсан үйлдвэрүүд дээр хэрэгжихэд илүү төвөгтэй болох нь харагдаж байна.

Заримдаа бидэнд бусдын сэтгэлгээтэй тэмцэлдэх шаардлага тулгардаг. Хувийн салбар сөрөг хандлагатай байх нь тийм ч нийтлэг бус хэрэг биш бөгөөд засгийн газрыг зөвхөн кластерийн үйл ажиллагааг удирдах бус мөн шаардлагатай санаанууд, мөнгөн сан болон нөөцөөр хангана гэсэн хүлээлт үүсэх боломж байдаг. Энэхүү хандлага нь оролцож буй бүх гишүүдийн эзэмших үйл ажиллагааг хөгжүүлэх шаардлагын эсрэг байдаг. Үүнээс цаашилбал

Амжилттай ажиллах хамгийн их боломж чадавхи бүхий кластерийг тодорхойлох

Аль кластер хамгийн их хүчин чадалтай вэ гэдгийг тодорхойлохын тулд доорх шалгууруудыг харна:

- Өсөлт хөгжил болон хөрөнгө оруулалтын боломжийн талаар тодорхой амлалт өгсөн байгаа эсэх
- Маш өндөр хэмжээний ур чадвар болон нөөц бололцоотой эсэх
- Бодит ажлын байрны боломжийг бүрэлдүүлсэн эсэх
- Экспорт болон гадаад худалдааны ашиг олох боломжтой эсэх
- Нийтлэг асуудал дээр хамтран ажиллах өндөр сонирхол бүхий хувийн салбарын оролцогчидтой эсэх

Pricewaterhouse Coopers мөн SRI байгууллагуудын АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлагийн Өрсөлдөх чадварын хөндлөнгийн оролцоо хөтөлбөрт зориулан гаргасан мэдээнээс авав. 2001 оны 11 сар

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

бүх үйл ажиллагааг засгийн газраас хамааралтай болгох нь тогтвортой үйл ажиллагаанд аюул учруулах боломжтой. Учир нь засгийн газрын удирдлагын үндсэн тогтворгүй шинж чанар нөлөөлөх магадлалтай. Иймээс хамгийн амжилттай арга бол үйл ажиллагаа үр ашигтай байлгах хамгийн баталгаатай арга болох хувийн хэвшил өөрөө стратегийн зохиогч мөн үйл ажиллагаанд оролцох гол оролцогч байх арга юм.

Амжилттай кластерийн шинж тэмдгүүд:

Дэлхийн кластерийн санаачилгын судалгаанаас авсан амжилттай кластерт тулгуурласан үйл ажиллагааны шинж тэмдгүүд бол:

- Засгийн газраас өрсөлдөөнийг нэмэгдүүлэх өргөн маш өндөр хэмжээний хүчин чармайлтын нэг хэсэг нь байх
- Зургаа хуваасны тав нь тус бүрийн зорилготой, гурав хуваасны хоёроос илүү нь бодит зорилготой байх
- Цаг үргэлж өөрчлөгдөх санхүүжилт- эцсийн шатанд гишүүнчлэлийн төлбөр маш чухал болдог учир засгийн газар ихэвчлэн гол дүрд тоглодог.

Кластерийн Санаачилгын Ногоон номоос авав /Оржан Солвелл, Горан Линдквист, Кристиан Кетелс Cluster-research.org, 2003 он/.

В.9.5. Дэндүү цөөн тооны салбар дээр тулгуурлан ТХХХ-ийг явуулах нь багагүй эрсдлийг дагуулж байдаг

Дэндүү цөөн тооны салбарыг хамрах нь ТХХХ-ийг нийтлэг шинжтэй асуудалд нөлөөлөхөд илүү бэрхшээлтэй болгохоос гадна өмнөх амжилттай хэрэгжсэн туршлагад хэт найдах мөн хэт нарийвлан авч үзэх эрсдлүүдийг бий болгохоос гадна шинээр бий болж буй боломжуудыг олж харан ашиглан чадварыг багасгадаг байна.

Харин ТХХХ-ийг адил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг салбараар дэмжин, эдгээр салбар хоорондын харилцаанаас нийтлэг ТХХХ-ийн механизмыг бий болгох нь илүү ашигтай байдаг.

В.9.6. Ялангуяа олон улсын жишиг тогтоох судалгаа болон техникийн туршилтын үед донорууд чухал байдаг

Донорын хөрөнгийг хэрхэх талаар салбарын онцлогтой ТХХХ болон ерөнхий ТХХХ-д ижил асуудал үүсдэг. (12-р бүлгээс донорын оролцооны талаар өргөн мэдээлэл авч болно). Гэхдээ доноруудын хөрөнгө нь олон улсын худалдаа, бодлого, жишиг тогтоох судалгаа болон тусгайлсан техникийн туршилт тусламжийг агуулсан салбарын онцлогтой хэлэлцэлд чухал хувь нэмэртэй байдаг.

В.10. ОЛОН УЛСЫН ҮҮРЭГ, ОРОЛЦОО

Тулгамдсан асуудал: Хэлэлцэлд орон нутгийн хэмжээний боломжуудыг ч орхигдуулалгүй авч үздэгтэй нэгэн адил олон улсын түвшинд ТХХХ-ийн боломж, чадавхийг орхигдуулалгүйгээр авч үзэх шаардлагатай байдаг. Ялангуяа олон улсын худалдаа болон гэрээний талаар хэлэлцээр хийх бэлтгэл ажлын үед. Засгийн газар болон хувийн хэвшлийнхэнд хэн хэнд нь олон улсын түвшинд худалдаа, аялал жуулчлал болон байгалийн баялгийн илүүдэл хэсгээс ашиг олох боломж дээр хамтран ажиллах боломж нээгддэг.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ Х: ОЛОН УЛСЫН ҮҮРЭГ, ОРОЛЦОО

Өргөн хүрээний агуулга сайтай төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нь хувийн хэвшил болон төрийн, үндэсний болон бүс орон нутгийн сонирхлыг олон улсын хэлэлцээр болон олон улсын хэлэлцлийн үйл явцад маш үр нөлөөтэйгөөр төлөөлж сурталчилж чаддаг.

- Иж бүрэн олон улсын шаардлагад төрийн болон төрийн бус байгууллагын хооронд өргөн цар хүрээ бүхий маш сайн хэлэлцэл байхыг шаарддаг. Мөн энэхүү хэлэлцэл нь маш тодорхой агуулга сайтай нээлттэй байх ёстой байна.
- Тухайн бүс орон нутгийн хэлэлцлийг олон улсын түвшинд аваачих нь үндэсний болон орон нутгийн сонирхлыг илүү үр бүтээлтэй газар хүргэх болон төрийн болон хувийн салбарт эргэлт хийх зайгаа томруулах боломжийг олгодог.
- Олон улсын түнш нь бүс, орон нутгийн болон олон талт хэлэлцлийн жирийн үйл явцыг дэмжих бөгөөд энэ нь үндэсний түвшний санаачлага гаргахад жишээ загвар болж өгдөг.

Эдийн засгууд хоорондоо хамааралтай болохын хирээр хувийн болон төрийн оролцогчид орон нутгийн болон улс орны түвшинд олон улсын үүрэг оролцоог шаардлагатай болохыг харуулж, хөгжлийн сорилтууд нь үүнтэй нүүр тулж байна. Дэд бүтэц, аялал жуулчлал, байгаль орчин, тогтвортой байдал, худалдаа ба судалгаа зэрэг жишээнүүдийг дурдаж болох бөгөөд эдгээрийн зарим нь Дэлхийн Худалдааны Байгууллага зэрэг олон улсын эсвэл орон нутгийн засгийн газар хоорондын байгууллагуудын гол авч хэлэлцэх асуудал болоод байна.

Олон улсын түвшний үр ашигт нөлөөлөхийн тулд хувийн салбарын байгууллагууд олон улсын түвшинд үйл ажиллагаагаа явуулж, үндэстэн дамнасан сүлжээг үүсгэн бий болгон засгийн газартайгаа орон нутгийн болон олон улсын түвшинд хамтран ажиллах шаардлага тулгардаг. Үндэстэн дамнасан бизнесийн сүлжээнд нэгдэх нь хувийн салбарын бүлгүүдэд олон улсын хэмжээнд үүрэг оролцоогоо нэмэгдүүлэх болон санал гаргах боломжийг олгодог.

Олон улсын хамтын ажиллагаанд төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл нөлөөтэй байх нь үндэсний ТХХХ-ээс шалтгаалдаг. Иймээс олон улсын хэлэлцэл нь үндэсний ТХХХ-ийг идэвхижүүлэх боломжтой бөгөөд олон улсын сорилт эдийн засгийг түгшээж эхлэх үед төр болон хувийн хэвшлийнхэн үүнээс гарах арга замыг хамтдаа эрж хайж эхэлдэг байна.

В.10.1. Үндэсний түвшний засгийн газар, хувийн хэвшлийн хэвшлийн түншлэл нь олон улсын хэлэлцээр, хэлэлцлийн бэлтгэл болдог

ТХХХ нь засгийн газрын төлөөлөгч эсвэл гадаадын хэлэлцэгчийн хадгалж буй байр суурийг тодорхойлогч болох боломжтой юм. Мөн түүнчлэн ТХХХ нь улсаас гадуур явагдаж буй хэлэлцэл болон хэлэлцээрийн үйл ажиллагааны стратегийн сорилтыг тодорхойлох болон тэдгээр сорилтуудыг үндэсний болон орон нутгийн түвшинд асуудал болгон тавих боломжтой. Дэлхийн худалдааны байгууллагын хэлэлцээрт бүртгүүлэх үйл явцын үед тухайн орны засгийн газар хувийн хэвшлийнхэнтэй зөвлөлдөх ёстой гэж үздэг ба энэ төрлийн хэлэлцэл явуулах нөхцөл бололцоогоор хангахыг шаарддаг байна. ТХХХ-ийн гол зорилго бол эдгээр сорилтуудыг төр болон хувийн хэвшлийнхэн хоёулаа тэргүүн эгнээнд авч үзэх ёстойг ойлгуулах явдал юм. Энэхүү үйл ажиллагаанд оролцогч талуудыг сургах, жишээлбэл олон нийтийн мэдлэг олгох кампанит ажлаар засгийн газрын оролцоог нэмэгдүүлэх эсвэл асуудлыг онцлох эсвэл хувийн хэвшлийн оролцогчдод ТХХХ-ийн үйл явцыг илүү ойлгомжтой болгох зэрэг үйл ажиллагаанууд энэ ангилалд багтана.

В.10.1.1. Хувийн хэвшлийн оновчтой шийдвэр нь засгийн газрын хууль ёсны байдлыг нэмэгдүүлж засгийн газрын төлөөлөгчдөд хувийн салбарын техникийн хүчин чадлаас ашиг олох боломж олгодог

Дотоодын хувийн хэвшлийнхэнд дэмжлэг үзүүлэн хамгаалж байдаг засгийн газрын хувьд олон улсын хэмжээнд байр сууриа эзлэхийн тулд хуулийн хүрээгээ илүү өргөтгөх шаардлага гардаг.

Олон улсын хэлэлцээрийн өвөрмөц шинж чанар нь засгийн газрын хүчин чадал, мэргэшсэн байдал болон туршлагыг туйлдуулж болдог. Харин бизнесийн төлөөлөгчид хувийн салбарт мэргэшсэн байдлаа ашиглан давуу талыг бий болгох боломжтой байдаг. Дотоодын хувийн хэвшлийн мэдээлэл, дүн шинжилгээ болон зөвлөгөө нь олон улсын хэлэлцээр, хэлэлцэлд оролцож буй засгийн газрын хувьд маш чухал байдаг.

В.10.1.2. ТХХХ-ийн талаарх олон улсын хөтөлбөр нь тухайн улсын өргөн хүрээний эдийн засгийн сонирхолд нийцсэн байх ёстой.

Бизнесийнхэн засгийн газрынхаа олон улсын түвшинд тавьж буй мэдэгдлүүд улсын эдийн засгийн сонирхол болон хэрэгцээнд нийцэж байгаа эсэхэд анхаарал тавих хэрэгтэй. Хувийн хэвшлийн оролцогчид олон улсын хэлэлцээрийн талаарх ТХХХ-д оролцохдоо улс орны хувьд бүхэлдээ ямар арга хэмжээ илүү дээр вэ гэдгийг сануулах хандлагаар оролцох ёстой. Энэ нь хандлагуудыг дүгнэн тэдгээрийн дотоодын хувийн хэвшилд үзүүлэх нөлөөг үнэлэх ингэснээр улс орны ардчилсан үүрэг гадаадын өрсөлдөгчидтэй чөлөөтэй худалдаа хийх болсон үндэсний үйлдвэрүүдийн хүчин чадлаар илэрнэ гэсэн үг юм.

В.10.2. Олон улсын ТХХХ нь агуулга сайтай байхаас гадна гол оролцогчийг идэвхтэй эрж хайж байх ёстой

Хувийн салбарын талаас харвал ТХХХ нь олон улсын хэлэлцээр болон хэлэлцэлд оролцсон багийн хэлэлцээрийн туршлага болон капиталд суурилсан удирдлагын туршлагатай албаны хүмүүсээс бүрдэх ёстой.

Хувийн салбарын төлөөллийг урих үед зардлын эх үүсвэрт найдвартай байх нь чухал :

- дийн засгийн бүх секторын төлөөлөл тэгш эрхтэйгээр оролцсон байх ёстой тэр дундаа хувийн хэвшил заримдаа хамрагддаггүй атлаа иргэний нийгмийн бүлэгт ч орж чаддаггүй фермерүүдийг авч үзэх шаардлагатай.
- ролцогчид нь орон нутгийн бизнесийн бүлгүүдийг төлөөлөх хамгийн сайн төлөөлөл байх ёстой бөгөөд тэд орон нутгийн байгууллагаас санал хүсэлт болон мэдээллийг тогтмол олгож байх ёстой.
- ролцогчид судалгааны чадварыг эзэмшсэн байх хэрэгтэй бөгөөд хөрөнгийн үнэлгээний нөлөөг ойлгодог асуудалд иж бүрэн дүн шинжилгээ хийх чадвартай байх ёстой.

Африкийн хөгжлийн шинэ хамтын ажиллагаанд оролцогч Зүүн Африкийн фермерүүдийн холбоо

Энэхүү үйл ажиллагаанд оролцсоноор олж авсан гол сургамж нь фермерүүд ч мөн адил зөвлөлдөх, хамтран ажиллах болон тодорхой байр суурийг хүлээн зөвшөөрөх боломжтой гэдгийг мөн гишүүд шинэ санаа олоход өөрсдийгөө дайчлах хэрэгтэй байгааг мэдэж авсан байна. Энэхүү үйл ажиллагаа нь цаг хугацаа, нөөц бололцоо болон фермерүүдийн сонирхлыг үнэнчээр илэрхийлж чадах тийм байгууллагыг шаардаж байсан юм. Өнөө үед ийм төрлийн олон байгууллага холбоодууд байгаа хэдий ч гишүүдийнхээ өмнө хүлээсэн үүрэг тавьсан шаардлагад нийцэхгүй байх тохиолдол их байна.

Чадавхижуулах ажлын хүрээнд тухайн байгууллага фермерүүдээс тогтмол санал авч байхаар нарийн бичгийн газрыг эхний ээлжинд байгуулсан байна. Ингэснээр судалгааг удирдах тэдгээрийг үнэлэх бүр цаашилбал асуудлыг гишүүдийн олонхийн сонирхолд нийцсэн байхаар шийдвэрлэх боломжтой болсон байна.

http://www.publicprivatedialogue.org/case_studies/
хуудаснаас дэлгэрэнгүй судалгааг харна уу.

В.10.2.1. Төрийн бус байгууллагууд, хөгжлийн түншүүд болон үндэстэн дамнасан БГБ-уудтай хамтран ажиллах

Олон улсад чиглэсэн ТХХХ нь орон нутгийн болон олон улсын төрийн бус байгууллагууд, хөгжлийн түншүүд, үндэстэн дамнасан БГБ-уудыг нэгтгэсэн хамтын ажиллагааг бий болгон өргөжүүлэх боломжтой.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Өөрөөр хэлбэл төрийн бус байгууллагууд, хөгжлийн түншүүд болон үндэстэн дамнасан БГБ-ууд нь олон улсын түвшин дэх бизнесийн холбоодууд болон засгийн газрын байр суурийг илтгэх үндэслэлийн судалгаа болон мэргэшсэн байдлын том эх үүсвэр болж чаддаг байна.

Төрийн бус байгууллагууд болон хөгжлийн түншүүд нь :

✓

ийгэм, засгийн газар болон олон улсын байгууллагуудын дундах итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлэхэд зөвлөх үүрэгтэй оролцоно.

✓

рон нутгийн хувийн хэвшил болон засаг захиргааны нэгжийн хооронд зуучлан, ихэвчлэн зохион байгуулалт муутай, судалгааны хүчин чадал багатай эсвэл засгийн газарт үзүүлэх нөлөө бага (жишээ нь жижиг газар тариалан эрхлэгчид) хувийн салбарыг хэсгүүдийг засаг захиргаатай холбож өгдөг.

✓

асгийн газар болон хувийн салбарын хооронд үүссэн олон улсын чанартай асуудлуудыг шийдвэрлэх хамтын ажиллагаанд гол хэрэглүүр нь болдог бөгөөд тэр дундаа орон нутгийн хувийн хэвшлийн болон олон улсын хүрээнд ажиллаж буй засгийн газрын ажилтнуудыг сургах зэрэг асуудлуудыг шийдвэрлэдэг.

Олон улсын худалдааны гэрээнд Баруун болон Төв Африкийн хөвөн даавуу үйлдвэрлэгчдийн оролцоо

Фермерийн эзэд, үйлдвэрлэл эрхлэгч нар Баруун болон Төв Африкийн эдийн засагт тулгарч буй боломж, эрсдлээ тодорхойлсны үндсэн дээр олон улсын хэмжээнд үйл ажиллагаа явуулах хэрэгтэй гэдгээ хүлээн зөвшөөрдөг. Засгийн газар нь төрийн бус байгууллага, жижиг үйлдвэрлэл эрхлэгч нарыг багтаасан олон улсын үйлдвэрлэгчидтэй хамтран ажиллах боломжийг нэмэгдүүлж байна. Энэ нь цааш үйл ажиллагаагаа явуулахад томоохон боломж олгоно.

Олон улсын худалдаанд идэвхитэй оролцох нь үйлдвэрлэгчид, албан ёсны худалдааны зуучлагчид, донор хандивлагчид тусалснаас илүүтэйгээр үндэсний болон бүс орон нутгийн боломж, чадавхийг бүрдүүлдэг.

http://www.publicprivatedialogue.org/case_studies
хуудаснаас дэлгэрэнгүй судалгааг харна уу.

В.10.3. Олон улсын түвшний ТХХХ нь зохистой зохион байгуулалтын бүтэц болон цаг хугацааны хил хязгаартай байх ёстой.

Олон улсын хэлэлцээр болон хэлэлцлийн үйл ажиллагаа нь ихэвчлэн иж бүрэн удаан хугацааны байхаас гадна тусгай чадварыг шаардсан байдаг. Зохистой зохион байгуулалтын бүтэцгүй бол ТХХХ энэхүү иж бүрэн байдалд нийцэж чадахгүйд хүрнэ.

В.10.3.1. Харилцааны сувгууд мэргэшсэн байдал болон хуулийн ёсны тэнцвэрт байдлыг хадгалах ёстой.

Хувийн салбарын зөвлөгөөний механизм нь хоёр ажлыг заавал хийж байх ёстой:

Энэ нь нэгдүгээрт бизнесийн бүлгийн хамгийн өндөр мэргэжлийн түвшинд хийгдсэн нэн тэргүүний үндэслэл бүхий судалгааны гол суваг нь болох ёстой.

Хоёрдугаарт олон улсын тавцан дах албан ёсны байр суурийг илэрхийлсэн хуулийн ёсны хүрээний гол эх үүсвэр нь байх ёстой.

Ийм учраас энэхүү үйл ажиллагаа нь хувийн салбараас албан ёсны байр суурийг хэлэлцэн батлах бизнесийн зөвлөгөөн болон судалгаа зөвлөгөө өгөх мэргэжилтнүүдийн томоохон бүлгийг өөртөө агуулсан байх ёстой аж.

В.10.3.2 Хувийн салбарын мэргэжилтнүүдийн гол бүлэгт тусгай даалгавар өгөх нь

Хувийн хэвшлийн гол бүлэг төрийн байгууллагатай ердийн харилцаатай байхыг зорих хэрэгтэй. Тэдний зорилт нь яамдуудыг сайжруулахад туслах хэрэгтэй. Жишээ нь: дотоодын салбарт хэлэлцэгдэж буй хэлэлцээрийн загвар байх, санал хүсэлт, мэдээллийн санг боловсруулах гэх мэт.

В.10.3.3 Зөвшилцлийн механизмыг засгийн газрын дотоод бүтэцтэй холбох

Зөвшилцлийн механизм нь хэлэлцээрийг шийдвэрлэх тал дээр засгийн газрын дотоод зохион байгуулалттай холбогдох хэрэгтэй юм.

Түүнчлэн засгийн газрыг байнга идэвхитэйгээр дэмжих, эерэг нөлөөг үзүүлэх хэрэгтэй.

В.10.3.4 Зөвшилцөх үйл явц нь хувийн хэвшлийн салбарыг хамарсан байх хэрэгтэй

Хувийн хэвшлээс оролцогчид өөрсдийн байгууллагаа үйл ажиллагаанд хамруулж байх хэрэгтэй. Энэ нь ТХХХ-д чухал зүйл бөгөөд хэлэлцээрийн багийн гишүүд хувийн хэвшлийнхний асуудлуудыг сонсоно гэсэн үг юм.

Дэлхийн Худалдааны Байгууллага(ДХБ) Хөдөө аж ахуйн Хэлэлцлийн Гэрээг хэрэгжүүлэх Филиппиний ажлын комисс

Олон улсын худалдааны хэлэлцлийн Доха дахь салбарт багтдаг Филиппиний Хөдөө Аж Ахуйн Яамнаас гаргасан харилцан зөвлөлдөх тогтолцоо нь хувийн салбар болон засгийн газарт хоёуланд нь сургамжтай, ашиг тустай зүйл болж байна. Энэ нь сонгогчдоос бүрэн дэмжлэг авч буй стратеги болон яаралтай гэрээ хэлцэл хийх чадварыг засгийн газарт олгодог юм. Хувийн салбарынхан илүү бүтээлчээр төсөл төлөвлөгөө болон ажил хэргээ дэлгэн харуулах боломж болгон ашигладаг. Тухайн улсын биеэ даасан болон хөдөө аж ахуйн салбар дахь худалдааны гэрээний цаад санаа, үр нөлөөг сайтар ойлгох боломжийг ч мөн олгоно. Худалдааны гэрээ хийх явцад хувийн салбарыг татан оролцуулахад маш их ашиг олох ч бага зэргийг алдана. Гэрээ хэлцлийг үргэлжлүүлэх болон шинэ худалдааны гэрээнүүдийг ар араас нь залгуулахад маш их идэвхи зүтгэл хэрэгтэй, мөн хувийн салбарын өргөн хүрээний, эрчимтэй оролцоо нэмэгдэх болно. Засгийн газар өөрөө хязгаарлагдмал нөөц, боловсон хүчинтэй тул гаргаж буй төслийг үнэлэхэд болон дотоодын салбаруудад тэдгээрийн үзүүлж буй үр нөлөөг үнэлж дүгнэхэд хувийн салбарын туслалцаа ихээхэн хэрэгтэй болно. Тухайн улсад юу хамгийн хэрэгтэй вэ гэдэг засгийн газрын зорилгод туслахад өөрийн хүчийг үзэх, хариуцлагатай байх зэргийг хийснээрээ хувийн салбар амжилтанд хүрэх болно.

http://www.publicprivatedialogue.org/case_studies
хуудаснаас дэлгэрэнгүй судалгааг харна уу.

В.11. ЗӨРЧЛИЙН ДАРААХ ҮЕ

Тулгамдсан асуудал: Зөрчлийн дараахь үеийн ТХХХ-ийн туршлага нь Сьерра Леон, Босни Герцеговина, Камбодж, Либери, Косово, Зүүн Тимор зэрэг газруудын анх энх тайван тогтоох, иргэний нийгмийг сэргээн босгоход чухал арга хэрэгсэл болон хэрэглэгдэж байсан.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршилагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ XI: ЗӨРЧЛИЙН ДАРААХЬ ҮЕ/ХЯМРАЛЫГ ДАВАН ТУУЛАХ/ЭВЛЭРҮҮЛЭХ

Ялангуяа зөрчил мөргөлдөөн, байгалийн гамшгийн дараа ТХХХ нь маш чухал юм. Хувийн хэвлийн хөгжлийг дэмжиж, эдийн засгаа босгож, ард түмний дунд тайван амгалан байдлыг цогцлоодог.

- ТХХХ нь ядуурлыг багасгаж, ажлын байр бий болгохоос гадна нийгмийн бүлгүүдэд итгэл найдварыг бий болгодог
- ТХХХ нь хямралын үеийн эдийн засагт хөрөнгө оруулалт хийж, чадамжийг нэмэгдүүлдэг.
- Хэлэлцлийн бүтэц, арга хэрэгслүүд хямралыг даган өөрчлөгдөх хэрэгтэй.
- Тайван байдлыг бүрдүүлэхэд олон улсын байгууллагууд нүүр хагалах анхны хэлэлцлийг бий болгох боломжит гадаад тал байх ба цаг хугацаа, явцын дараа хэлэлцлийн механизм эргээд тухайн орны харъяанд шилжих хэрэгтэй.

В.11.1. Хямралын дараагаар ТХХХ онцлог сорилтуудтай тулгардаг

Зөрчлийн дараахь эсвэл хямралын дараахь ихэнхи улс орнууд хөрөнгө оруулалтын орчны зарим асуудалтай тулгардаг. Үүнд:

- Санхүүгийн хязгаарлагдмал байдалтай ба сул дорой төрийн салбарын чадамжийг сайжруулах, хувийн салбарын үйл ажиллагаа уруу анхаарлаа төвлөрүүлэх;
- Газрын хомс байдал, дэд бүтцийн сул хөгжил;
- Хувийн хэвшлийнхэнд удирдлагын болон техникийн туршлага, бизнесийг хөгжүүлэх үйлчилгээ дутагдах;
- Аюулгүй байдлын талаар тогтворгүй байдал нь нөхцөл байдлыг таамаглаж боломжгүйгээр өөрчлөхөд хүргэх;
- Нийгмийн баялагийн хомсдол, үл итгэлцэл дээд цэгтээ хүрэх;
- Гадаад зах зээлийн холбоосууд үгүй болох, ба улс төрийн болон бизнесийн орчныг дахин олж авахад өндөр эрсдэлтэй гэдгийг ойлгох;
- Зээлдэгчдийн эрх болон гэрээг сайжруулах үр дүнтэй шүүхийн тогтолцоо байхгүй байх;

Зөрчлийн дараахь орчинд ТХХХ дараах зүйлс рүү чиглэсэн онцгой хүч чармайлтыг гаргах хэрэгтэй:

- Засгийн газрын амлалт, үүрэг;
- Дундыг баримталсан хүчирхэг тэргүүлэгчид болон үр дүнтэй зохицуулагчид;
- Таамаглах боломжгүй зүйлсэд илүү уян хатан хандах;
- Төр болон хувийн салбарын аль альны чадамжийг сайжруулах тал дээр анхаарах;
- Нийтлэг зорилгуудын амлалтыг тодорхой болгох, нийгмийг холбох гүүр бий болгох үр дүн болон харилцаа холбооны стратеги;

В.11.2.Зөрчлийн дараахь үед зарим ТХХХ–ийн үр өгөөж дээшилдэг

В.11.2.1. Сэргээн босголт

Хөрөнгө оруулалтын орчинтой холбогдох хэлэлцэл нь зорилтот бүс нутагт нийгмийн доод давхаргаас дээш шат хүртэлхи итгэл найдварыг бий болгох сэргээх явцыг эрчимжүүлэхэд чиглэнэ. Олон нийтийн үнэнч байдалд тулгуурлан бодлогыг боловсруулж, төлөвлөсөн үр дүндээ хүрвэл хэд хэдэн давуу тал үүснэ.

- Төлөвлөж буй үр дүндээ хурдацтайгаар хүрснээр орон нутгийн бүлгүүд, компаниудын нөхцөл байдлыг сайжруулж, хүчирхэгжүүлдэг.
- Эдийн засгийн хөгжилд түлхэц болдог.
- Хямралын дараагаар эхлэх институцийн хөгжилд үсрэнгүй амжилт гаргадаг
- Хэлэлцлээр дамжуулан донор болон олон улсын байгууллагууд, засгийн газрын хүлээн авалт, мэдрэмжийг дээшлүүлдэг.

В.11.2.1 Амар тайван байдлыг үүсгэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

ТХХХ нь хямралын дараах үед тавьсан зорилгуудад хүрэх суурийг тавьж өгдөг:

- ТХХХ нь маргааныг шийдвэрлэх, хямралаас сэргийлэх арга хэрэгсэл болдог.
- Харилцаа холбоогоор дамжуулан олон улсын болон, өөрийн засгийн газрын мэдээллийг олон нийтэд хүргэхэд туслдаг
- ТХХХ нь нийгмийн асуудлуудыг шийдвэрлэснээр эвлэрлийн суурийг тавьж болно.
- Тогтвортой хэлэлцлийн дүнд дүрвэгсэд болон, цагаачдад орогнох байр, суурь байгуулж өгөх боломжтой.

В.11.3. ТХХХ-ийн хэрэглээний жишээ

В.11.3.1. Сьерра Леон: Хувийн салбарын форумын энхийн үр өгөөж

Хямралын дараахь үед донор байгууллагууд хөрөнгө оруулалтын орчныг судлаад засгийн газар дотор ан цав, хуваагдал байгааг гаргаж ирсэн. Үйл ажиллагаа төлөвлөгөөний үе шатууд эдгээр хуваагдлыг ойртуулж болохуйц арга хэрэгсэл нь засаглалын хүнд суртлыг арилгах эдийн засгийн шинэчлэлд чиглэж байгааг олж илрүүлсэн ба энэхүү үйл ажиллагааг Худалдаа, аж үйлдвэрийн сайдын удирдлаган дор явуулах болсон. Ийнхүү төслөөс Олон улсын Сайд нарын Дэд зөвлөл байгуулах санаа гарсан ба энэхүү хороог Худалдаа, аж үйлдвэрийн яамны сайд тэргүүлж, үүнийг гишүүд нэгэн дуугаар хүлээн зөвшөөрсөн.

Сьерра Леон улсын хувийн хэвшлийн форумын бүтэц



Үйл явцыг шинжлэн судлах явцад шинэчлэлийн хийхээр зорьсон хувийн хэвшил нь нэгдмэл байр суурьгүй байсан нь тогтоогдсон ба яс үндэс, гарал үүслээрээ хуваагдах хандлагатай байсан. Төлөвлөлт зохион байгуулалтын арга хэмжээний дүнд эдгээр бүлгүүд нэгдэн ажиллаж эхэлсэн бөгөөд ялангуяа шуурхай бизнесийн уулзалтуудыг хүртэл зохиох болсон. Энэхүү хэлэлцлийг тогтвортой авч явсан нь шинэтгэлийн үйл ажиллагааг амжилттай болгосон ба цаашид үүнээс Сьерра Леоны бизнесийн форумыг бий болгосон юм. Худалдаа, аж үйлдвэрийн сайдаар удирдуулсан нь Хөрөнгө оруулалтын орчны үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг бий болгож, хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулах гол хүчин зүйлс болсон. Төр, хувийн хэвшил болон бусад холбогдох талуудыг холбосон яриа хэлэлцэл нь энэхүү форумын онцлог байсан.

В.11.3.2. Либери: Үндэстэнд суурилсан бизнесийн холбоодыг зохицуулах асуудал

2006 онд Бизнесийн холбоодыг зохицуулахын эсрэг гурван хүчин зүйлс байсан: **Нэгдүгээрт**, ихэнх бизнесийн холбоод удаан үргэлжилсэн тэмцлээс болж хөрөнгө оруулалтыг сайжруулах асуудлаас илүүтэйгээр үндэстэн ястаны бүлгээ хамгаалах бодлогыг тэргүүнд авч үзэж байсан, **Хоёрдугаарт**, албан бус секторын томоохон хэсэг болох зарим бизнесийн холбоод статус кво хүлээн зөвшөөрөгдөх сонирхолтой байсан. **Гуравдугаарт**, иргэдэд тавьсан хориг хязгаарлалт, газар өмчлөх эрх, Эрх чөлөөний акт (гадаадын өмчлөлөөс бусад эдийн засгийн 26 салбарт) зэргээс үүдсэн эсэргүүцэл, үл ойлголцол аль аль талуудад байсан.

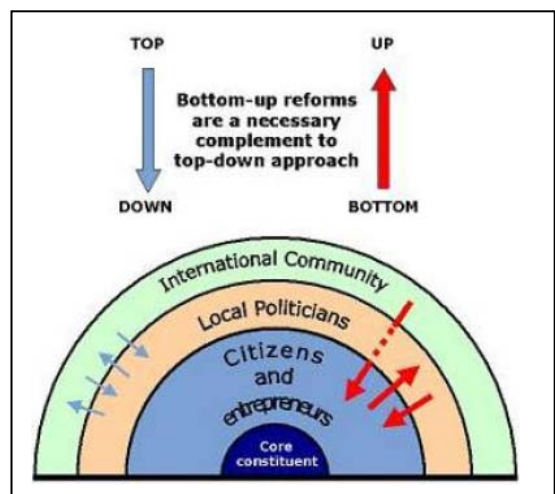
Олон улсын санхүүгийн корпорацийн Гадаадын Хөрөнгө Оруулалтын Зөвлөх Алба нь иргэний дайнаас хойш, өөр өөр үндэстэн ястнуудын төлөөллийг нэгтгэн бизнесийн төлөөлөл өмгөөлөл аван нийлэхэд төвийг сахисан байр суурийг гаргаж. Засгийн газартай нүүр тулсан үр дүнтэй уулзалтуудыг зохиох замаар өөр өөр талуудын хооронд хэлэлцүүлэг, мэтгэлцээнийг явуулсан. Бүх оролцогчид тэдний бодлогын нөлөөллийн стратеги үр дүнгүй байгааг хүлээн зөвшөөрсөн бөгөөд ялгавартай гэхээсээ илүүтэй нийтлэг тулгамдсан асуудал тэдэнд байгааг ойлгосон. Тиймээс тэд шинэчлэлийн асуудалд нэг дуу хоолойтой байж хүчээ нэгтгэхээр шийдсэн юм.

Тэд өнгөрсөн тэмцэл нь ялгаатай бүлгүүдийг зохистойгоор зохицуулахад төвийг сахисан байдал хэрэгтэйг ойлгосноор өөрсдийг нь зохион байгуулахад техникийн туслалцааг авахыг хүссэн.

Хэрэв энэхүү өөрчлөлтийн хэрэгжүүлж засгийн газрын ажилтнуудаас олгодог төлбөр түрээсийг алга болгох эсвэл үүний хэмжээг бууруулахад төрийн албан хаагчид хашраах хариу арга хэмжээ авна гэдгээс түгшиж буйгаа тэд илэрхийлсэн. Иймээс худалдаа аж үйлдвэрийн танхимтай зэрэгцээ шинэ Санаачлагыг гаргахыг санал болгоцгоосон бөгөөд нь бүх холбоодууд үүнээс гадуур үлдэхгүйгээр нэг тугийн дор ажиллах боломжтой болсон.

В.11.3.3 Босни Герцеговина: Сонгогчдын зөрүүг арилгах гүүр болох нь

Зөрчлийн дараах нөхцөл байдалд олон улсын байгууллагууд эсвэл гуравдагч улс орнууд макроэдийн засгийн тогтвортой байдлыг бий болгох, хууль сахиулыг урамшуулах, институцийн чадавхийг бий болгох, хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх зэрэгт анхаарлаа хандуулжээ. Эдгээр үйл ажиллагаанд зориулж олон улсын түншүүд орон нутгийн улс төрийн манлайллыг бий болгожээ. Энэхүү улс төрийн давхарга хууль ёсны асуудлуудтай ихээр тулгарч байсан ба өмнөх тогтолцооноос өвлөж үлдсэн орон нутгийн сонгогчдын үл итгэх үзэлтэй тулгарч байжээ.



Сонгогчид эдийн засгийн сэргэлт болон улс төрийн тогтвортой байдал бүтцийн өөрчлөлт шинэчлэлтээр бий болгоно гэдгийг ойлгоогүй. Үүнийг сайн хайхраагүйгээс болж, сонгогчдын зөрөлдөөн нь нийгмийг үймээн самуунд турхирч болох ба хамгийн наад зах нь шинэчлэлд хориг саад учруулж, энх тайваны үр ашгийг хүртэхгүй урам нь хугарч болохоор байсан.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Босни Герцеговинагийн “Бульдозер санаачлага” нь чухал өөрчлөлтийг танилцуулахад, сонгогчдын хоорондын орон зайг нөхөх, иргэний төлөөлөлд ардчилсан механизмыг оруулахад амжилт олсон. ТХХХ нь улс төрийн болон үндэстний хоорондын хориг хаалтыг авч хаяж шинэ ардчилалын тогтвортой байдлыг эмх цэгцтэйгээр хооронд нь холбож чадсан юм.



Олон улсын хямралын бүлгийн үзсэнээр “Бульдозер санаачлага” нь зөвхөн намуудаас хамааралтай бус Шинэчлэлийн бодлого байсан юм¹⁵.

Дайнаас хойш төр болон хувийн хэвшлийн хоорондох хамтын ажиллагааны амжилтыг тайлбарлаж байгаа нь

В.11.3.4 Камбодж: Үл итгэлцлийг бүтэц зохион байгуулалт бүхий хэлэлцлийн замаар даван туулсан нь

Дайны дуусаад 30 жил өнгөрсний дараагаар Камбожид энхтайван тогтсон юм. 1979 онд дайн Камбожид нөлөөлөх Вьетнамын нөлөө байхгүй болсноор дуусах шатандаа орсон бөгөөд Камбоджийн НҮБ-ын Шилжилтийн Засгийн оролцоотойгоор 1993 оны ерөнхий сонгуулийг зохион байгуулж 1997 онд дайны байдлаа зогсоосон.

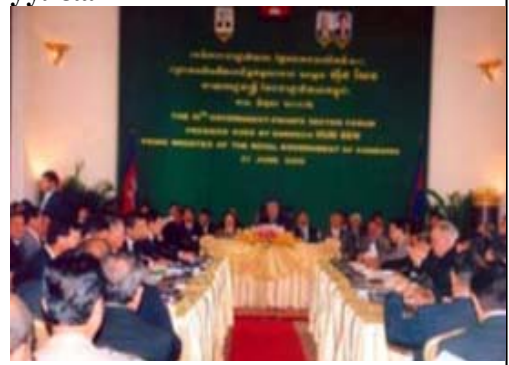
Дайн дуусах сүүлийн арван жилд Камбодж улс зах зээлийн эдийн засагтай болоход анхаарч байсан ба үүний дагуу хувцас үйлдвэрлэлийн салбарт тодорхой амжилт гарч эхэлжээ. 1990 оны сүүлчээр Азийн хямрал Камбожид нөлөөлсөн бөгөөд хэрвээ эдийн засгаа хурдацтайгаар өсгөө гэвэл хувийн салбарыг татан оролцуулах хэрэгтэй юм байна гэсэн ойлголт бий болжээ.

Үүний дараагаар Камбодж Засгийн газар болон Хувийн хэвшлийн форумыг үүсгэн байгуулжээ.

Энэхүү форум нь Ерөнхий сайдын удирдлага дор ажилладаг төр, хувийн хэвшлийн зөвлөлдөөний механизм болжээ. Энэ нь хувийн хэвшлийнхэнд боломж олгох ба засгийн газрын хувьд ажлын долоон хэсгийн үйл ажиллагааг танилцуулж, тэдний шийдвэрлээгүй чухал асуудлуудыг шийдсэн. 7 ажлын хэсэг нь 1) Хууль, Татвар, Засаглал 2) Экспортын үйл явц, худалдааг эрчимжүүлэх 3) Банк санхүүгийн үйлчилгээ 4) Аялал жуулчлал 5) боловсруулах аж үйлдвэр, ЖДҮ 6) Хөдөө аж ахуйн үйлдвэрлэл 7) эрчим хүч, дэд бүтэц зэрэг байсан. Ажлын хэсэг бүрийг хувийн хэвшлийн төлөөлөл болон засгийн газрын нэг сайдаар удирдуулсан.

Ажлын хэсгүүдийн хурлаар бодлоготой холбоотой (хууль, шийдвэр г.м) шийдвэр гаргасан асуудлуудыг мөн хувийн хэвшлийнхэнд шууд тулгарсан асуудлуудыг (зам харилцаа, дэд бүтэц, албан бус төлбөр тооцоо) хэлэлцүүлжээ. Ажлын хэсгийн хурлаар

2006 оны 6 сарын 21: Засгийн газар болон хувийн хэвшлийн форумын арав дахь уулзалт



¹⁵ Францын Хэвлэлийн Агентлаг (ФХА), 2003 оны 7 сарын 4, Баасан гариг

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

хэлэлцэгдээгүй хойшлуулсан асуудлуудыг Засгийн газар болон Хувийн хэвшлийн форумар дахин хэлэлцүүлсэн.

Ажлын хэсгийн хурлаар засгийн газрын дотоод мэдээллийг хувийн хэвшлийнхэнтэй солилцох боломж олддог. Засгийн газар болон хувийн хэвшлийн нээлттэй хэлэлцэл нь хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх шинэ боломж бололцоог авчирсан.

Форумыг хөгжүүлэхэд түлхэц болох нэгэн чухал хүчин зүйл дундын, хуваагдмал, улс төрийн бус платформд анхаарлаа хандуулах явдал байв. Үүнийг хэлэлцүүлэгт ашиглаж болно. Хэрэв форум засгийн газраар хүлээн зөвшөөрөгдвөл энэ нь хөгжлийн оролцооны үйл явцад оролцох бизнес эрхлэгчдийг дэмжиж чадахгүй юм. Хэрэв оролцогч талууд бага байвал Засгийн газар Хувийн хэвшил хоорондын Форум нь хувийн хэвшлийн оролцооны бүтцийг хангахад нөлөөлсөөр байх болно.

Хувь хүн болон холбоо харилцаанаас хамааралтайгаар үйл ажиллагааг зогсолтгүйгээр явуулж хэлэлцлийн тал дээр итгэл төрүүлэх хэрэгтэй.

В.11.3.5 Бусад шинээр үүсэн бий болж буй оролдлогууд

Улсуудын хувьд дайны дараах он жилүүдэд хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх нь маш чухал байдаг ба дайны хөлд нэрвэгдсэн ард түмэнд боломжийг болгодог. Либери, Сьерра Леон, Босни Герцеговина, Камбодж зэрэг улсууд оролцооны аргыг хөгжүүлснээрээ энэхүү хөгжилд хувь нэмрээ оруулсан.

Иргэний нийгмийн хөгжилдөө ихээхэн хэмжээний хувь нэмэр оруулсан **Афганистаны** жишээнд өдөр тутмынх нь амьдралтай холбоотой эдийн засгийн шинэчлэл ба засаг захиргааны тодорхойлолттой холбох замаар нийгмийн өмнөх дарангуйлагч сегментийг улс төрийн соёлд оруулахын тулд ТХХХ-ийн үйл явцыг тохируулж болно. Энэхүү үйл явцын үр дүнд жижиг фермерүүд, эмэгтэйчүүд өмч өмчлөх болж оролцооны түвшинг нэмэгдүүлжээ.

Косовод 2004 оны 7-р сараас ТХХХ-ийг ашиглаж эхэлсэн. Косовогийн Бульдозер санаачлагын Хороо нь АНУОУХА ба Косово дахь НҮБ-ийн байнгын төлөөлөгчдийн газруудаас санхүүждэг. Косовогийн Бизнес эрхлэгчдийн холбоо болон түр засгийн газрын байгуулсан институци хооронд холбогдож хөрөнгө оруулалтын удаашруулж, бизнесийн үйл ажиллагааг удаашруулж буй хүчин зүйлсийг олж тогтоох зорилготой. “Зөвхөн эдийн засгийн өсөлт бус мөн улс төрийн тогтвортой байдал хэрэгтэй юм”¹⁶ гэдгийг ойлгосноороо энэхүү түншлэлийн оролдогыг хэрэгжүүлсэн.

Иракт худалдааны хуулийг дахин сайжруулах, удирдлагын процедурыг шинэчлэх зэрэг нь хуулийн бүтцийг сайжруулахад нэмэр болсон. Хувийн хэвшлийн зохицуулах, дунд түвшнийхний бизнес эрхлэгчдийг дэмжих хоёрын хоорондох зайг нөхөх хэрэгтэй, энэхүү үйл явц нь илүү эрхзүйн орчныг бүрдүүлж өгдөг ба шинэтгэлийн хэлэлцэгчдийн хамтарсан сонирголоос илүү Иракийн хувийн хэвшлээс гарч ирсэн байх хэрэгтэй.

Зүүн Тимор улс нь 2002 онд тусгаар тогтнолоо зарласан. 2006 оны хавар болсон хүчирхийллийн дахин сэргэлтийг эс тооцвол, хувийн хэвшлийн холбоо нь өөрсдийгөө бизнесийн форумд нэгтгэхээр оролдож байгаа ба засгийн газартай холбоотой үйл ажиллагаа явуулж байгаа юм. Эдийн засгийн 80 хувь нь албан бус ба өмчийн эрхийн хууль муу, үр ашиггүй бүртгэл, худалдааны хүндрэлтэй тогтолцоо, түвэгтэй татварын системтэй тул бизнес

¹⁶ Дале Пфейферийн тайлан, АНУ-ын Олон Улсын Хөгжлийн Агентлаг (USAID), Косовогийн Төлөөлөгчийн газрын дарга, 2004 оны 7 сарын 1-ны хэвлэл.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

эрхлэгчдэд сонголт бага юм. донор байгууллагууд болох ОУСК удирдах зөвлөлийг сайжруулахыг зорьж ажиллаж байна.

12. ХӨГЖЛИЙН ТҮНШҮҮД

Тулгамдсан асуудал: Олон улсын донор байгууллагууд ТХХХ-ийг хувийн хэвшлийг хөгжүүлэх, ядуурлын бууруулах арга хэрэгсэл гэж үзэх хандлага, ойлголт улам бүр нэмэгдэж байна. Ихэнхдээ төр, хувийн хэвшлийн хоорондын харилцаа холбоо эхэндээ ямар нэгэн донор байгууллагагүйгээр сайжирсан тохиолдол байдаггүй. Гэхдээ эдгээр байгууллагуудын оролцоо тодорхой эрсдлийг дагуулж байдаг.

*Хувийн хэвшлийн хөгжилд
Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийг ашиглах
жишиг туршлагад үндэслэсэн дүрэм*

ЗАРЧИМ XII: ХӨГЖЛИЙН ТҮНШҮҮД

ТХХХ-ийн санаачлагууд донор байгууллагуудаас (хөгжлийн түншүүд) орцын болон туслалцаа дэмжлэгээс үр өгөөж хүртэж болох ба тэдний үүрэг оролцоо тухайн орон нутгийн нөхцөл байдал, эрэлт хэрэгцээ, түншлэл, зохицуулалт болон бусад нэмэлт зүйлсээр тодорхойлогдоно.

- Хөгжлийн түншүүд хэлэлцлийн нөхцлийг сайжруулах буюу түүнийг эхлүүлэх, дэмжих, туслах, санхүүжүүлэх эрчимжүүлэх үйл ажиллагааг хийдэг.
- Чадавхийг дээшлүүлэх болон олон улсын сайн жишээнүүдийг түгээх нь хөгжлийн түншүүдийн үүрэг оролцооны талбар болно.
- Тэд аль болох төвийг сахисан байр суурьтай байх ёстой ба орон нутгийн эрх мэдэл, чадавхийг дээшлүүлэх, итгэлцлийг хөгжүүлэх, ил тод орчныг бий болгох үүрэгтэй.
- Хөгжлийн түншүүд нийгэм эдийн засгийн, улс төрийн асуудлууд болон ба түүнээс гарах стратеги, тогтвортой байдлын асуудлыг авч үздэг.
- Байгууллагууд хоорондоо давхацсан үйл ажиллагаа явуулахаас зайлсхийх шаардлагатай.

В.12.1. Хэлэлцлийг сайжруулахад донор байгууллагууд юу хийж чадах вэ?

Донор байгууллагууд ТХХХ-ийг дан ганц төсөл гэсэн утгаар дэмжих биш дотор нь бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд задалж аль ч хувийн хэвшлийн шинэтгэлийн бодлогод дэмжлэг болох үйл ажиллагаа хийж болно. Энэ нь Их Британий Олон улсын хөгжлийн байгууллага болон Дэлхий банкны Бангладеш, Нигери, Танзани, Сьерра Леон улсуудад авсан арга хэмжээ юм.

Эдгээр донор байгууллагууд үр ашигтай ТХХХ-д хамгийн том нөөц боломж байж ч болно, хамгийн том бэрхшээл ч байж болно гэсэн үг юм.

Санхүүгийн эх үүсвэрээр доор дурьдсан үед тусладаг¹⁷:

- Өөрийн орноосоо судалгаа авах болон бусад орны туршлагыг ашиглан судалгаа хийхэд;
- Бодлогын шинжилгээний чадавхийг нэмэгдүүлэх, зохицуулалтын нөлөөний судалгаа, бусад шийдвэр гаргах чадавхийг сайжруулахад;
- Хэлэлцлийг сайжруулах дэд бүтцийг сайжруулахад буюу харилцаа холбоо бизнес сэтгүүлзүйг сайжруулах, олон улсын жишиг гаргахад тэд тусална (“Бизнес эрхлэх нь” тайлан гэх мэт);

Мөн донор байгууллагууд ТХХХ-д саад болдог шалтгаануудад:

- Засгийн газарт өөрийн төлөөлөгчийг оруулдаг;
- Засгийн газар болон хувийн хэвшлийнхэн зэрэг үйлчлүүлэгч, сонгогчдоос илүүтэй доноруудын саналыг авч үзэх хэрэгтэй гэж шаарддаг;

В.12.2. Донор байгууллагуудын санхүүжилтээс үүдэх асуудал

Зарим тохиолдолд ТХХХ болон бизнесийн орчны шинэтгэл хийхэд маш их хөрөнгийн туслалцаа шаардагддаг. Харин ихэнх үед донор болон ТХХХ-ийн цаг хугацаа таардаггүй. Төрийн хүнд суртал нь донор байгууллагын үйл ажиллагааг илүү удаашруулж, уян хатан бус болгодог. Их Британий ОУХБ Танзани улсын ТХХХ-д туслан Сорилтын сан үүсгэж хувь хүмүүст найдвар төрүүлсэн нь олон улсын энэхүү төрлийн ажиллагаануудын дүнд амжилт авчирсан юм. Энэхүү сорилтын сан боломжуудыг сайжруулах тал дээр илүү амжилт ч олж болох юм. Ерөнхийдөө донор байгууллагууд ТХХХ-д туслахдаа цаг хугацаагаар боож хаалгүй илүү уян хатан нөхцлөөр туслах хэрэгтэй.

Бүх донор байгууллагууд илүү эрсдэл учирахад бэлэн байж, эрсдэл өндөр хэдий ч илүү үр ашиг авчрах хөрөнгө оруулалтыг хийх хэрэгтэй. ТХХХ нь гадаад хөрөнгө оруулалтыг илүү багасгаж дотооддоо өөрсөддөө хөрөнгө оруулах боломж бололцоо, стратегийг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй.

¹⁷ Энэхүү хэсгийг *Бизнесийн Орчны Шинэчлэл хийх нь: Механизм ба Төр-Хувийн Хэвшлийн Хэлэлцлийн үйл явц* гэсэн хэсгээс авсан болно, *Вашингтоны хөгжлийн хувийн компанийн (DAI) Их Британийн олон улсын хөгжлийн газарт (DFID)* зориулан бэлтгэсэн тайлан, 2005 оны 2-р сар.

Сайн бизнесийн төлөө санаачилгын (СБС) үеийн Донор байгууллагын хөрөнгө оруулалт ба зохицуулалт

“Донор байгууллагуудад төсөл бүтээх тал дээр тодорхой хэд хэдэн асуудлууд үүсдэг. Тусламжийн байгууллага нь өөр байгууллага үйл ажиллагаа явуулж буй үед хэзээ ч цаг хугацааны, механизмын, стратегийн бодлогын хувьд амархан зохицуулалт хийж чаддаггүй. Гэрээний бүтэц болон төслийн төлөвлөлтийн үед илүү их асуудал үүсдэг. Гэхдээ АНУ-ын Олон Улсын Хөгжлийн Агентлаг, Их Британий Олон Улсын Хөгжлийн байгууллага болон Олон улсын Санхүүгийн Корпорациуд нь хамтран маш сайн ажилладаг.

Эхлээд Санхүүжилт нь хэд хэдэн гол байгууллагуудад чиглэдэг. Эдгээр байгууллагуудын ихэнх нь СБС-тай холбоотой байгууллагуудын нөөцтэй холбоотой байдаггүй. Гол гол байгууллагууд ихээхэн хэмжээний татаас авах ба Лагосын Бизнесийн Сургууль болон MAN зэрэг нь аль хэдийнээ ижил үйл ажиллагаанууд явуулж эхэлсэн байна. Энэхүү нөхцөлд эдгээр буруу санхүүжилтүүд нь гол хязгаарлалт биш болсон. Эсрэгээрээ санхүүжилтийн асуудал нь Nigeria гэх мэт бүлгүүдэд илүүтэйгээр нөлөөлөх хэрэгтэй болсон.

Санхүүжилтийн урсгалын цаана, санхүүжилтийн бүтэц нь донор байгууллагуудын сонголтын дор хийгддэг. Африкийн Эдийн засгийн Хэрэгжүүлэлтийн Практикийн Институци (АЭЗХПИ) нь форумыг удирдах газар байсан ба Таван гол байгууллагууд болон тэдгээрийн ажлын хэсгүүдийн хийгдэж буй ажилтай логикийн, бодлогын уялдаа холбоог гаргаж ирэх, зохицуулах үүрэгтэй юм. Гол байгууллагууд санхүүжилттэй ба энэ нь АЭЗХПИ-тэй биш тусламжийн байгууллагатай холбоотой байсан. Үүнийг донор байгууллагуудад тайлагнах шаардлагатай байв. Эндээс АЭЗХПИ нь асуудалтай байр суурьнаас оролцох ба Гол байгууллага хамтран ажиллах эсэх нь эргэлзээтэй болсон юм. Донор байгууллагын үйл ажиллагаа нь АЭЗХПИ-ийн үйл ажиллагааг багасгаж, удирдах албанаас нь огцруулсан юм. Ингээд АЭЗХПИ-ийн үйл ажиллагаа хэцүү байдалд орсон юм.

Нигери дэх Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэл: Сайн Бизнесийн төлөө Санаачлага болон Кластерийн Хөгжлийн Төсөл, хуралд бэлтгэсэн Дэлхийн Банкны ЖДҮ-ийн хэлтсийн Жессе Бидл, Паул Калу нар, 2006 оны 3-р сар

В.12.3. Орон нутгийн иргэдийн өмнөөс баримт цуглуулах

ТХХХ нь баримт бичиг багатай учир үйл ажиллагаагаа явуулахад хүндрэлтэй тулгардаг. Энэ тал дээр донор байгууллагууд голлох үүрэгтэйгээр оролцох боломжтой. Жишээ нь: Бизнесийн орчны судалгаа үүний нэг сайн жишээ болно.

Энэ тал дээр донор байгууллагын гол үүрэг нь бодлогын орчныг олон улсын жишээтэй харьцуулах боломжийг олгодог.

В.12.4. Чиглүүлэх ба зохицуулах

Төр хувийн хэвшлийн хоорондын итгэлцэл багатай орнуудад мэргэжилтнүүдээр дамжуулан донор байгууллагууд ТХХХ-г үүсгэн байгуулж өгөх боломжтой. Одоогийн ТХХХ-ийг зохиоход зохицуулах үйлчилгээ үзүүлэх, туршлагатай удирдах албан тушаалтанаар дамжуулах зэргээр дэмжлэг үзүүлдэг.

Донор байгууллагын томилсон албан тушаалтан хэн нэгнээс хараат бус байх нь хамгийн тохиромжтой шийдвэр хэдий ч энэ нь оршин байгаа намууд болон бүлгүүдэд ямар нэгэн нөлөөллийг үзүүлдэггүй. Энэ нь донор байгууллагуудад төр болон хувийн хэвшлийн хоорондох зуучлагчийн байр суурьнаас оролцох боломжийг олгодог.

Нарийн бичгийн газрыг тухайн улсын мэдэлд шилжүүлэхэд хүндрэл учрах үед донор байгууллагын оролцоо чухал болдог. Жишээ нь: ОУСК Камбож улсад сүүлийн таван жил

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

харин Вьетнамд сүүлийн арван жилийн хугацаанд энэ байр сууринд байгаа бөгөөд 2006 оны байдлаар энэхүү үүргээ биелүүлсээр л байна.

Донор байгууллага эхний үед л удирддаг. Эхний 2 жил ТХХХ бат бөх байр сууриа олоход хангалттай хугацаа болно. Удалгүй донор байгууллагын нөлөөллийн түвшин өөрчлөгдөж үүнээс хойш байнгын ажиллагаанд өөр ямар нэгэн байр суурь эзэлдэг.

Зарим тохиолдолд донор байгууллага нарийн бичгийн газраас илүүтэйгээр үндсэн ажилд нөлөөлж болдог. Учир нь тэд хувийн хэвшилд буй аж ахуйн нэгжийг дэмждэг.

В.12.5. Донор байгууллагууд шинэчлэлийн төлөвлөгөөнд хөрөнгө оруулах

Ажлын хэсгийн судалгаагаар тодорхойлсон ба ТХХХ-ийн Нарийн бичгийн газрын хэрэгжүүлсэнээр олон улсын байгууллагуудаас “хүлээн зөвшөөрөгдсөн” жишиг туршлага болон зарчмуудын дагуу ТХХХ-ийг хийвэл шинэчлэлийн төсөл нь илүү их үр дүнг олж авдаг байна. Донор байгууллагуудын төлөвлөлтийн үйл ажиллагаанд нөлөөлснөөр 2 үр ашиг гарч болно:

- Шинэчлэлийн төлөвлөгөө нь дээрээс доош чиглэсэн үйл ажиллагааны бүтэцтэй зөрчилдөөгүй, саад болоогүй гэдгийг батална.
- Засгийн газарт энэхүү үйл ажиллагаагаар хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгжүүд ямар нэгэн ашиг орлого олохгүй гэсэн баталгааг өгнө.

Вьетнамын Хөрөнгө оруулалтын тухай болон Компанийн тухай хуульд Германы техник туслалцааны байгууллагын үүрэг оролцоо

Вьетнам улсад 2005 онд Хөрөнгө оруулалт болон Компанийн тухай хуулийг батлагдахаас өмнө ГТТБ-ын төр, хувийн хэвшлийн зөвлөлдөөнийг дараахь замаар дэмжин ажилласан:

- Засгийн газар болон гол хувийн хэвшлийн төлөөлөгчдийн хоорондын хэлэлцэл зохион байгуулахад дэмжлэг үзүүлсэн ба олон улсад болсон хамгийн сайн үйл ажиллагаануудыг дэлгэн үзүүлсэн юм.
- Ерөнхий сайдын дэргэдэх судалгааны комиссоос нийт улсын хэмжээний судалгааны ажилд хөрөнгө оруулалт хийх ажлыг зохион байгуулсан.
- Олон нийтийн ил тод байдлыг нэмэгдүүлж, тэднийг мэдээллээр хангахын тулд зурагт радиог ашиглан шинэ хууль батлахад дэмжлэг үзүүлсэн.
- Дээрхи 2 хуультай холбоотой асуудлуудаар өндөр түвшний нарийвчилсан судалгааг хийж хэвлүүлсэн.

Бүрэн жишээ тохиолдлын судалгааг та http://www.publicprivatedialogue.org/case_studies/ -аас харна уу.

улс төрийн шүүмжлэлд тэсвэртэй сайн болдог Учир нь энэ нь олон улсад хэрэгжүүлсэн жишиг туршлага, жишээ тохиолдолд түшиглэсэн байдаг.

Босни Герцеговинад “Бульдозер санаачлага”-ыг хэрэгжүүлэх явцад Олон улсын байгууллагуудын сайн ажиллагаа ба бүтэлгүйтэл

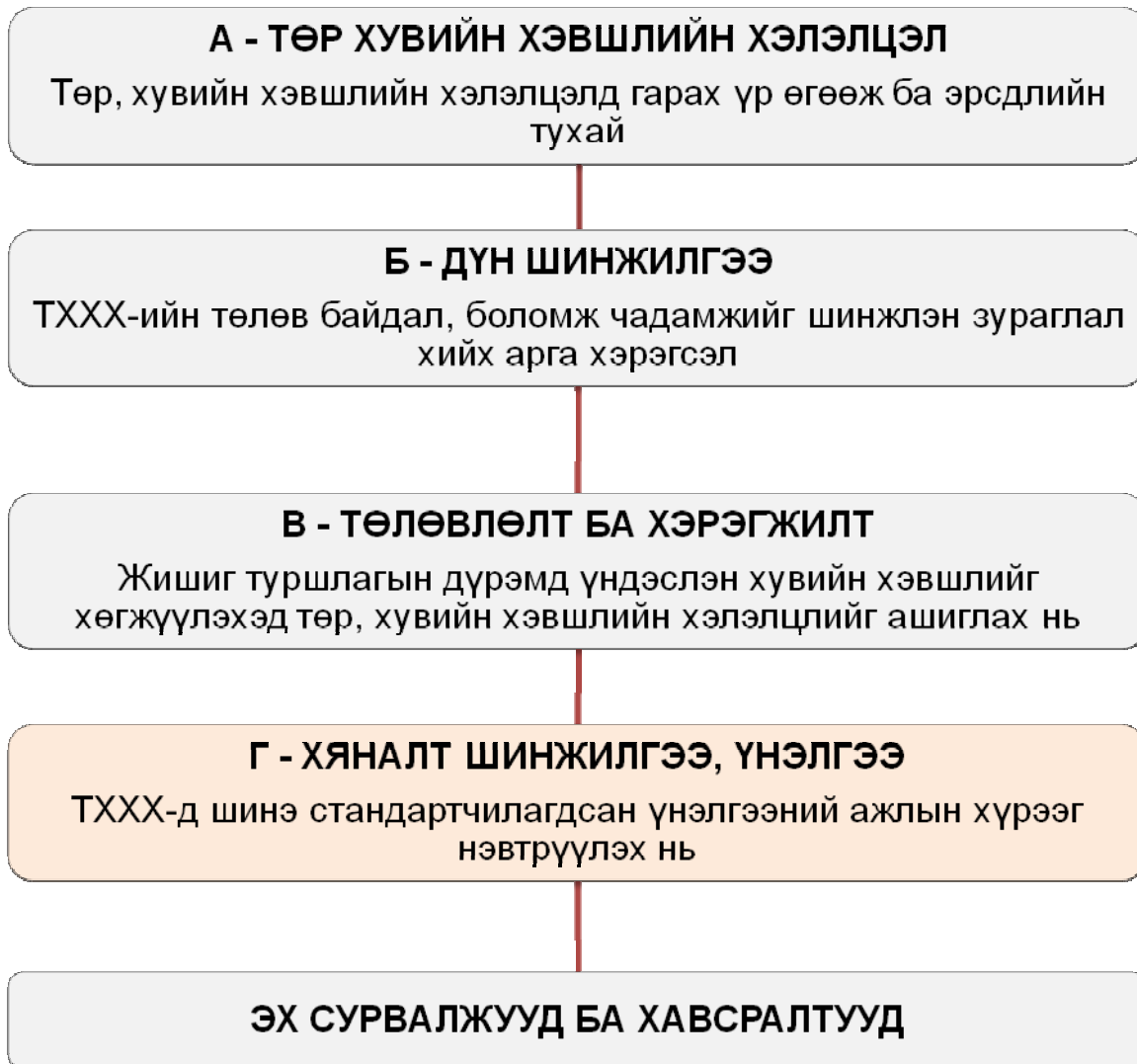
Тухайн үйл явцад зориулагдсан микро шинэчлэлийн цар хүрээнээс гарсан асуудлуудыг Бульдозер Санаачлагын үйл явцаар шийдвэрлэхээр эхлүүлэх үед олон улсын байгууллагуудаас ирэх шүүмжүүд оролцоог нэмэгдүүлсэн. Олон улсын байгууллагын хөгжлийн бодлого бизнесийн нийгэмлэгийн бодлогын сонголт хоёрын хооронд хамтын хүчин чармайлт бий болоход хандивлагчид засгийн газартай хамтран ажиллах, тэдний дуу хоолойгоор Бульдозерийг ашиглахдаа баяртай байлаа. Бульдозерийн нэгдүгээр үе шатны 23 дугаар шинэтгэл буюу Онцгой албан татварын түвшин стандартыг өөрчлөхөд чиглэсэн арга хэмжээний үед, Өндөр Хэмжээний Төлөөлөгчдийн Байгууллага /ӨХТБ/, Олон Улсын Валютын Сан /ОУВС/ зэрэг нь орон нутгийн бизнесийн байгууллагаас ирэх хөшүүрэгтэй болсондоо баяртай байсан. Гэвч тус Бульдозер үйл ажиллагааны зарим зүйл олон улсын байгууллагуудын хөтөлбөр, бодлоготой зөрчилдөн зогсох үе байсан. Тухайлбал Бульдозерийн хоёрдугаар үе шатны шинэчлэлийн 17 дугаар арга хэмжээний үед хөдөө аж ахуйн салбарын “Бульдозер хороо” боловсруулаагүй гуалин мод экспортлохыг хориглох хүсэлт гаргахаар шийдвэрлэсэн нь Босни улсын экосистем болон орон нутгийн үйлдвэрлэлийг хамгаалах шинэ ойн аж ахуйн сертификатын механизмыг нэвтрүүлэх хүртэл хагас хямралын байдлыг учруулжээ. Энэхүү шинэтгэлийн зорилгыг хүлээн зөвшөөрсөн Дэлхийн банк экспортод хориг тавьсантай санал нийлэхгүй эсэргүүцсэн. Бизнес эрхлэгчид хориг тавьсан оронд асуудлыг түргэн шийдсэн ба цаашдын шинэтгэлийн үйл ажиллагаа, зөвлөгөөнд олон улсын байгууллагууд таслах эрхгүй болсон.

Энэхүү жишээ нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцэлийн үйл явцын хязгаарыг тодотгон харуулж байна. Хэдий энэ нь олон улсын агентлагийн санхүүжилтээр хийгдсэн ч тухайн үйл явц, зөвлөмж болон арга зам үргэлж хувийн хэвшил удирдан явуулсанаар үлдэх болно. Олон улсын байгууллагууд энэхүү үр дүнг хүлээн зөвшөөрөх эсэх нь бас нэгэн өөр асуулт билээ. Гэхдээ санал зөрөлдөөнтэй байх нь эрүүл ардчилсан үйл явцын дохио гэдгийг оюун санаандаа тунгаах хэрэгтэй.

Хөрөнгө оруулалтын орчны шинэчлэл, эцсийн алхам хүртэл - Босни Герцеговина дахь Бульдозер Санаачлага, Бенжамин Хэрзберг, Дэлхийн Банк, Бодлогын Судалгааны ажлын цуврал материал, дугаар 3390

Доноруудын дотоод ажлын хуваарь биш оролцогчид алхамыг тогтоох ёстой. Донор нь ТХХХ-д өөрийн хөтөлбөр, асуудлыг тулгах хэрэггүй. Донор нь гадаадын тусламжийн үйл ажиллагаа болон хориг үйл ажиллагаанаас болж ТХХХ-ийн асуудлыг хугацааны хувьд хязгаарлагдмал байдалд оруулж болохгүй. Доноруудад зохицуулалтын саад байгаа бол үүнийг сайжруулж болно. Донорын зохицуулалт нэгдүгээр зэргийн зүйл юм. Тэд уялдаа холбоогүй санаачлагаар оролцогчдыг самгардуулах, будилуулах нь ТХХХ-д хамгийн их хохирол учруулж болзошгүй.

Хэрэв шинэчлэлийн санал санаачлага нь орон нутгийн бизнес эрхлэгчдийн хууль ёсны шаардлагыг эрэлтийг хангасан болон олон улсын байгууллага хянан засварлан зөвшөөрсөн бол түүнийг хэрэгжүүлэх, шийдвэрлэх хангалттай сайн боломж байна гэсэн үг.



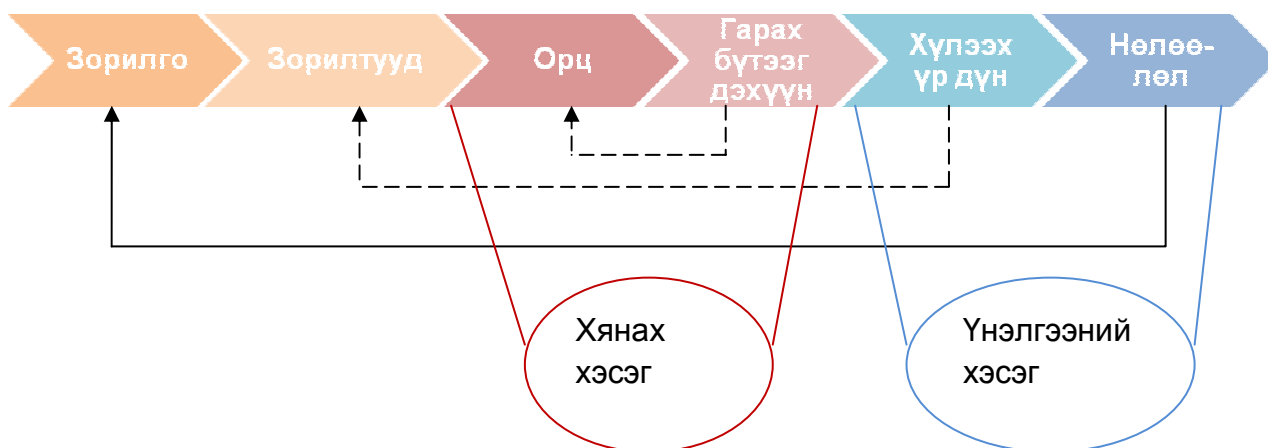
Г. ТХХХ-Д ХИЙХ ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭНИЙ АЖЛЫН ХҮРЭЭ

Г.1. ТАНИЛЦУУЛГА

Хяналт, үнэлгээ нь төлөвлөлттэй нягт холбоотой байдаг. Хяналт нь төсвийн алдагдал болон, үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явцыг хянадаг үйл ажиллагаа юм. Хяналт хийх арга замууд нь ихэнх тохиолдолд орц болон гарах бүтээгдэхүүнийг ашигладаг, зарим тохиолдолд үр дүнг судалдаг.

Харин үнэлгээг тодорхой цаг үед хийдэг бөгөөд урт хугацааны үйл ажиллагааны програмын үнэлгээг хийх бололцоог олгодог. Үнэлгээ хийх арга замууд үр дүн болон үзүүлэх нөлөө талруу илүү анхаарал хандуулдаг.

Доорх графикт орц, гарах бүтээгдэхүүн, хүлээх үр дүн, үзүүлэх нөлөө хоорондын холбоог харуулж байна¹⁸.



Гарах бүтээгдэхүүний хэмжүүр нь үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг харуулах бол хүрэх үр дүнгийн хэмжүүр нь зорилтууд болон хүлээгдсэн үр дүн хэр зэрэг хэрэгжилттэй байгааг үзүүлэх юм. Харин нөлөө нь нийт зорилт болон зорилгын хэдэн хувь хэрэгжиж бодит болсон гэдгийг харуулна.

ТХХХ-ийн төслийн үе шатны зорилго, зорилт, үйл ажиллагаануудыг тодорхой бөгөөд хэмжигдэхүйц тодорхойлохгүй бол Хяналт ба Үнэлгээ (Х&Ү) биелэшгүй оролдлого болон хувирна. Үүнд хэмжигдэхүйц үзүүлэлтүүдийн нөхцлийг шаардана: Онцлог, Хэмжигдэхүйц, Биелэгдэхүйц/Болзолт, Холбогдолтой/Бодитой, үндэслэлтэй зардалд шалгалт хийлгэж болохуйц Хугацааны хүрээг хамарна (SMART).

Мөн түүнчлэн, боловсронгуй болгохын тулд чанарын үзүүлэлтүүд шаардлагатай, ялангуяа хүрэх үр дүн, үр нөлөөний түвшинд: Субъектив /бодит/, Оролцоо, Харилцан ойлгомжтой, Харьцуулах/Харилцан хянаж болохуйц, эрх олголт, олон талт байдал/ үл тусгаарлах байдал (SPECID). Энэхүү SPECID чанарын үзүүлэлтүүд Х&Ү-г илүү бодит байдал руу хандуулдаг.

¹⁸ Энэхүү тайлбарыг ОУСК-ийн Техникийн туслалцааны хөтөлбөрт зориулан гаргасан Үндсэн гарц ба Үр дүнгийн Индикатор-ын гарын авлагаас авсан болно. Жеета Ватра Үнэлгээ ба Хяналтын баг, ОУСК-ийн ЖДҮ-ийн хэлтэс, Дэлхийн Банкны баг 2005 он.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Энэ бүлэгт бид стандарт үзүүлэлт болон тохируулан өөрчилсөн үзүүлэлтүүдийн хослуулан ашиглахыг толилуульж байна.

Үүнд:

- Зорилтод суурилсан ялгаатай ТХХХ-ийн үйл явцын гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр хангах;
- Менежментийн шийдвэр гаргахдаа анхнаасаа маш сайн бодож, төлөвлөх;
- ТХХХ-д оролцогсодыг сургах, өөрөөр ажиллагаануудыг хооронд нь сурах мөн ТХХХ-ийг хэрэгжүүлж буй байгууллагуудад үүний тухай сургалт явуулах;

Энэхүү бүлгээр ТХХХ-ны үйл явцыг өөрөөр өнцөгөөс Х&Ү-г ашиглан тооцоолох талаар танилцуулсан болно. Бүлгийн гол утга санаа нь ТХХХ-ийн үйл ажиллагаа, үр дүн, нөлөөг үнэлэх явдал юм. Гэхдээ гарах бүтээгдэхүүнийг илүү их анхаарах, богино хугацааны үйл ажиллагааг сайжруулах тал дээр хэд хэдэн бүрэлдэхүүн, арга хэрэгсэл, үзүүлэлтээр хяналт хийж болдог.

Бүлгийн бүтэц:

- Хэсэг 2-т аль ч ТХХХ-г үйл ажиллагааны үнэлгээ, нөлөөллийн хэмжээ зэрэг бүх талыг хөгжүүлэх менежерүүдийн 3 алхамт аргыг харуулсан. Энэхүү бүлэгт Х&Ү-г удирдан явуулах арга замыг чиглүүлэн зохион байгуулагчдад алхам алхмаар зааварласан гарын авлага багтсан.
- Хэсэг 3-т ТХХХ-ийн үйл ажиллагааны нөлөө, үйл явцын найдвартай мэдээллийг ашиглах томоохон арга, хэрэгслүүдийг товч тодорхойлсон. Эдгээр аргуудыг үнэлгээний ажилд ашиглаж болох боловч тухайн ТХХХ-ээс сонгосон арга хамаардаг.
- Хэсэг 4-т үйл ажиллагаа, ТХХХ-ийн хөгжлийн талаарх үнэлгээний үзүүлэлтүүд, гол ажлыг үзүүлсэн, мэдээллээ ашиглан ямар арга сонгон үнэлгээ хийх талаар тодорхой хэдэн зөвлөгөөг мөн хүргэсэн.
- Хэсэг 5-д ТХХХ-ээс гарах улс төрийн эдийн засгийн үр дүнгүүдийн үнэлгээг харуулсан. Үүнд ТХХХ-ийн нөлөөг үнэлэх арга зүй багтсан.
- Хэсэг 6-д ТХХХ-ийн эдийн засгийн нөлөөг үнэлэх аргачлалыг оруулсан. Стандарт үзүүлэлтийг ашиглаж өөрөөр ТХХХ-ийн эдийн засгийн үр дүнгүүдийг хооронд нь харьцуулалт хийж болдог. Анхлан хийгчид өөрт хэрэгцээтэй үзүүлэлт шаардлагыг үндэслэн энэхүү загварыг өөрчилж тохируулах хэрэгтэй.
- Хэсэг 7-д өөрөөр нөхцөл дэх ТХХХ-ийн үнэлгээний 3 ажлыг ашиглах, өөрчлөн тохируулах практик зөвлөгөөнүүд байгаа.

Стандарт Х&Ү-ний урьд өмнө хэрэглэгдэж байсан арга, хэрэгслүүдийг Хавсралтад харуулсан болно.

Г.2. ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН ЗААВАРЧИЛГАА: ТХХХ-Д ҮНЭЛГЭЭ ӨГӨХ 3 ҮЕ ШАТ

ТХХХ-ны үнэлгээний ажлыг үр дүнтэй хийх 3 алхамт арга¹⁹.

Г.2.1. Нэгдүгээр алхам: Х&Ү-ний загвар

Х&Ү-ний төслийн загвар доорх элементүүдээс бүрдэнэ:

- ТХХХ-ийн суурь мэдээлэл, мөн Х&Ү-г хэрэгжүүлэх нөхцөл байдал
- Суурь асуудлуудыг тодорхойлох, гол үзүүлэлтүүдийг хэрхэн шалгах
- Х&Ү-ний ажлын арга зам, хэрэгсэлийг тодорхойлно.

Арга	Боломжит хэрэгсэл
Судлах Сурвалжлага (Дотоод болон гадаад оролцогч талуудаас) Асуулга (Дотоод болон гадаад оролцогч талуудаас)	<ul style="list-style-type: none"> – Шалгах – Нээлттэй болон хаалттай асуулга – Хамгийн Чухал Өөрчлөлт(MSC)-ийн арга – Нээлттэй, хаалттай асуулгууд болон шалгах асуулт(Кластер) – Үнэлгээний асуулга – Мэдээллээ боловсруулах Статистикийн програм – Асуулгаас мэдээллээ цуглуулж, боловсруулах сувгууд(гараар болон техникээр)
Ажиглалт (уулзалт ажиглах, сайт үзэх) Бүлгийн уулзалт ажиглах (шинжилгээ хийх)	<ul style="list-style-type: none"> – Мэдээллийн бүтцийн загвар – Хялбарчлах техник – Бүлгийн уулзалтын одоогийн мэдээллийг цэгцлэх
Асуулга явуулах, санал хүсэлт	<ul style="list-style-type: none"> – Хялбарчлах техник – Санал асуулга явуулах
Тайлагнах	<ul style="list-style-type: none"> – Х&Ү-г тайлагнах – Х&Ү-д оролцогч талууд мэдээлэл өгөх

Дээрх хүснэгтээс орц, гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн, нөлөөлөл зэргийг судлахын тулд цуглуулсан мэдээллийн санг боловсруулж чадах хамгийн бага арга, хэрэгсэлийг олох хэрэгтэй юм. Зарим нэг арга, техник нь үйл явцыг судлахад хэрэглэгддэг.

Харлуулсан элементүүд нь Х&Ү-ийн аль ч хэсэгт хэрэглэгддэг ба бусад хэсэг нь нийт боломжит төсвөөс хамаарч сонголт хийгддэг.

- Х&Ү-г хийх бололцоот эх үүсвэр болон Х&Ү-г хийхэд шаардлагатай эх үүсвэрийн хоорондын төсвийн тэнцэтгэл.

Сүүлчийн хоёр нь байнгын давтагддаг. Хэрэв сонгосон боловсруулах арга, техник төсвөөс хальсан бол илүү хямд, хязгаарлагдмал аргуудыг ашиглах хэрэгтэй.

¹⁹ Энэ хэсэгт Гурван алхамт аргыг ерөнхийлөн үзүүллээ. 1&2 хэсэгт дүрслэгдсэн ихэнх алхам, арга хэрэгслүүдийг үнэлгээнд болон хяналтад зэрэг хэрэглэнэ. Гэхдээ энэ бүлгийн гол хэсэг нь (ялангуяа 3-6 хэсэгт) үнэлгээ юм. Арга, хэрэгсэл, ерөнхий бүтэцтэй санамж, зөвлөгөө зэрэг нь Үнэлгээний үйл явцад тусгагдах болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Төсөв тэнцвэртэй бол доорх элементүүдийг нэмж болно:

1. Төслийн удирдлагын ажил хийхээс гадна ТХХХ-н дахь Х&Ү-г удирдах дотоод оролцогч талуудад зорилт болон үүрэг хариуцлагыг тайлбарлах.
2. Х&Ү-г хамтран удирдах гадаад зөвлөгчдөд зорилт болон өөрийн чадварыг тайлбарлах мөн гэрээнд заасны дагуу Х&Ү-г явуулах боломжит нөөц, цаг хугацаа, нийлүүлэлт, тайлан зэргийг тайлбарлах

Ажлын даалгаврын жишээ загварыг хавсралт Г1-д харуулав.

Доорх хүснэгтэд гадаад зөвлөгчдөд байх чадвар болон гол гол зорилтууыг харуулна:

Зан үйлийн чадавхи	Чадвартай холбоотой зорилтууд
Харилцааны ур чадвар Ярианы болон бичгийн хэлнээс мэдээллийг цуглуулах	Ярилцлага авах Хурлыг хураангуйлах Тайлан бичих
Дүн шинжилгээ хийх ур чадвар Цогц асуудал, ойлголт, үйл явцыг дүгнэж шинжлэх	Тодорхой арга, техникийг ашиглан Х&Ү-г удирдах
Олон үндэстний соёлын талаарх мэдлэг Олон нийт, төрийн секторынхон, иргэд, оролцогч талуудад өөр соёл, өөр улсын практикийг дамжуулах, ойлгох чадвартай байх	Өөр салбарын оролцогчдод үйл явцыг хялбарчилж ойлгуулах. Х&Ү-ийн үр дүнг хэлэлцэх, санал хүсэлт авах.
Бүтээлч сэтгэлгээ ба оролдлого Боломжийг тодорхойлж, шийдлийг гаргаж, шинэ арга зүйг боловсруулах. Тооцологдсон эрсдлийг хүлээн авах чадвартай байх.	Тухайн нөхцөл байдлыг сайжруулах санал, зөвлөгөөг хөгжүүлэх, бусад оролцогчдын нөлөөг хүлээн авах.
Чадвартай холбогдох мэдлэг, туршлага	Чадвартай холбоотой зорилтууд
Хувийн хэвшлийн хөгжлийн туршлага	Х&Ү-ний мэдээллийг шинжлэх
Хөгжиж буй орнууд болон шинээр бий болсон зах зээлд урьд нь ажиллаж байсан эсэх	Нийгмийн эдийн засгийн хөгжлийн үйл явц, ядуурлаас гарах эдийн засгийн өсөлтийг тайлбарлах, Х&Ү-ний мэдээллийг шинжлэх
ТХХХ-г талаарх мэдээлэлтэй байх	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, холбогдох төр хувийн хэвшлийн хэлцэл, түншлэлийн үйл явцаас шалтгаалан энэ талаар тайлбар хийх. Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн талаарх туршлага харилцан солилцох үйл явцаар дамжуулан санал зөвлөмжийг сайжруулах
Х&Ү-г хийхэд шаардагдах техникийн мэргэшсэн байдал	Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх арга хэрэгслийг ашиглан тоо мэдээлэл цуглуулах. Тоо мэдээлэлд үнэн зөв дүн шинжилгээ хийх, санал зөвлөмж, дүгнэлтийг сайжруулах, хэлхээ холбоог харуулах

Сүүлийн хэсэгт хяналт үнэлгээний үйл явц дахь зөвлөхийн үүрэг даалгавар нь ойлгомжтой, шаардагдах ур чадвар нь тодорхойлогдсон байна:

3. Гадаад зөвлөгчдийг сонгох, нэмэгдүүлэх, заавар зөвлөгөө.

Доорх хүснэгтэд төслийн товч агуулгыг хөгжүүлэх тал дээрх зөвлөгөө харуулав.

Судалгааг төлөвлөх, төслийн агуулгыг сайжруулах	
Суурь мэдээлэл	<ul style="list-style-type: none"> – ТХХХ-ийн товч танилцуулга – ТХХХ-ийн нөхцөл байдлыг тодорхойлох – ТХХХ-ийн дахь оролцогч талуудыг тодорхойлох(үйл ажиллагаанд оролцдог тодорхой нэр бүхий) – Өмнөх Х&Ү-ний мэдээллээс сурсан мэдлэг
Үндсэн асуултууд	<ul style="list-style-type: none"> – ТХХХ-д нөлөөлдөг оролцогч талуудын талаарх мэдээллийг тодорхойлох – Х&Ү-г санаачлагчдын талаарх мэдээллийг тодорхойлох – Хөтөлбөр яг юу хийж байна вэ? “Х”-ийн асуултуудыг гаргах (хэрхэн, хэн, хэзээ, хаана, хэнийг юуг)
Судалгааны эх үүсвэр, шалгуур үзүүлэлтүүд	<ul style="list-style-type: none"> – Ерөнхий үзүүлэлтүүдийн (гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн, нөлөөллийн түвшин) талаар танилцуулах – Судалгааны гол эх үүсвэрийн үзүүлэлт
Үндсэн арга	<ul style="list-style-type: none"> – Хяналт, үнэлгээний аль нэг эсвэл хоёуланд нь анхаарал хандуулах – Үйл явц, үр дагаварын аль нэг эсвэл хоёуланд нь анхаарал хандуулах – Гарц, үр дүн, нөлөөллийн аль нэг эсвэл бүгдэнд нь анхаарал хандуулах – Цуглуулахад хэцүү эсвэл илүү хөнгөн мэдээлэлд анхаарал хандуулах – Х&Ү-ний үйл ажиллагаанд оролцогч талуудаас үзүүлэх нөлөөллийн түвшинг тогтоох
Арга зүй, техник	<ul style="list-style-type: none"> – Үндсэн арга, техникүүдийг тогтоох: Уншиж судлах, судалгааны, ярилцлагын, уулзалт зохион байгуулах зэрэг
Х&Ү-ний үйл ажиллагааг зорилгоор нь салгах	<ul style="list-style-type: none"> – Х&Ү-д нөлөөлөх хүмүүсийн үүрэг хариуцлага, зорилгыг тодорхойлох
Цаг хугацаа	<ul style="list-style-type: none"> – Х&Ү-ний үйл ажиллагааны хугацааг тодорхойлох – Х&Ү-ний үйл ажиллагааны гол алхамуудыг тодорхойлох
Зөвлөгчдөд тавих шаардлага	<ul style="list-style-type: none"> – Харилцааны чадвар, мэдлэг, туршлага болон бусад шаардлагыг тавих
Төсөв	<ul style="list-style-type: none"> – Төсөв – Санхүүжилтийн эх үүсвэр

Г.2.2. Хоёрдугаар алхам: Мэдээллийн санг бүрдүүлэх

Энэхүү алхам нь Х&Ү-ний ажлын ихэнх цаг хугацаа, төсвийг авдаг.

Эхний алхмаар үндсэн арга хэрэгсэл, техникийг тодорхойлсон. Энэ алхамд тодорхой багажуудаар Х&Ү-ийн ажил үнэн бодит, авцалдаатай гэдгийг батлах хэрэг гарна.

Доорх хүснэгт нь мэдээлэл цуглуулах арга, хэрэгслүүд байгаа ба тэдгээрийн хүчтэй болон сул талыг мөн үзүүлсэн болно.

Мэдээлэл цуглуулах	Тайлбар	Үнэлгээнд хэр тохирох эсэх	Давуу тал	Сул тал
Түүвэр судалгаа	Тодорхой хэв маягаар асуулга авч мэдээлэл цуглуулдаг. Хамрах хүрээ: өрх гэх, салбар, байгууллагын	– Үнэлгээ	– Нарийвчилсан мэдээлэл – Статистикийн ач холбогдол – Найдвартай	– Хугацаа алддаг – Зардал өндөр – Мэдээлэл статик
Тохиолдол жишээ	Урт хугацааны турш энгийн ярилцлагаар мэдээлэл цуглуулдаг.	– Үнэлгээ – Тайлбар	– Нарийвчилсан мэдээлэл – Динамик мэдээлэл – Маш найдвартай	– Их хугацаа алддаг – Зардал өндөр – Мэдээллийн өгөгдөл статистикийн хувьд ач холбогдолгүй
Мөрдөн судлах	Урт хугацааны туршид гадны нөлөөг судлах	– Үнэлгээ – Тайлбар	– Нарийвчилсан – Найдвартай – Цаг хугацааны хамаарал холбоог судалж болно	– Зардал өндөр
Мэдээллээ хадгалах	Мэдээлэл цуглуулах, ярилцлага авах	– Үнэлгээ	– Мэдээлэл цуглуулахад хямд – Маш нарийвчилсан мэдээлэлтэй	– Боловсруулах мэдээлэл маш их – Ярилцлага өгөгч гажилт ихтэй
Хурдан үнэлгээний арга	Мэдээлэл цуглуулах болон одоогийн үнэлгээний хослол	– Тайлбар – Үнэлгээ	– Үр дүн хурдан гарна – Хэрэгтэй зүйлдээ төвлөрдөг тул харьцангуй хямд	– Туршлагатай судлаач хийж чадна – Мэдээллийн бодит, найдвартай байдал баталгаагүй
Ажиглалт	Байгууллагууд, үйл ажиллагааг ажиглах	– Тайлбар – Үнэлгээ	– Хурдан, хямд – Ажиглалт нь гажилтгүй	– Боловсруулах төвөгтэй – Туршлагатай судлаач хийж чадна
Хувь хүний асуулга	Мэдээллээ асуулгаар, сурвалжилж авдаг.	– Тайлбар – Үнэлгээ – Хялбар	– Сурвалжлага өгөгчийн санал, бодол тусгагддаг	– Хугацаа алддаг – Заримдаа сурвалжлага өгөгчийн мэдээлэл алдаатай байж болно.
Бүлгийн ярилцлага	Мэдээлэгчидтэй зөвлөлдөж судалдаг	– Тайлбар – Хялбар	– Үзэл бодлын зөрүүг сайн харуулдаг – Цаашлаад өөр шинжилгээнд хүргэдэг	– Дундын ярилцлага авагч шийдэлд хүрдэггүй

Г.2.3. Гуравдугаар алхам: Үнэлгээний ажлын явц, нөлөөний талаарх дүгнэлт

Сүүлчийн алхам бол Х&Ү-ний талаарх мэдээллийг тайлагнах явдал юм. Ерөнхийдөө нөлөөллийн талаарх дүгнэлт нь:

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- Шийдвэр, дүгнэлт, зөвлөмж зөвлөгөөг тусад нь ялгах
- Орц, гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн, нөлөөллийг авч үзэх;
- Ач холбогдол, бүтээмж, үр ашиг, дэмжих чадвартай холбоотой асуултуудыг зогсоох;
- Үйл явцыг тэмдэглэх;
- Үйл явцад анхаарлаа хандуулах;
- Х&Ү-нээс гарсан эерэг зүйлсийг нэвтрүүлэх;

Үнэлгээний ажлын явц ба нөлөөний талаарх тайланд доорх зүйлс тусгагдсан байх ёстой:

- Зохион байгуулалтын үр нөлөө ба ТХХХ-ийн хөгжлийн явц;
- ТХХХ-ийн эдийн засгийн нөлөө;
- Шинэчлэлийн үйл явцын нөлөө;

4, 5, 6-р бүлгүүдэд эдгээр зүйлсийн тухай илүү нарийвчлан тайлбарласан байгаа.

Эцсийн тайланг 2 үе шаттайгаар бичих хэрэгтэй. Эхлээд ноорог маягаар гаргаж оролцогчдын үр дүн, шинжилгээнд өгөх тайлбар, шүүмжийг хүлээн авч эцсийн тайлангаа гаргана.

Г.2.4. Мэдээллээ дамжуулах

Үнэлгээний тайланд өөр үйл ажиллагаа эрхлэгчдийн анхаарлыг татахуйц мэдээлэл байдаг тул үүнийг аль болох өргөн цар хүрээнд дамжуулах хэрэгтэй.

Тайлан нь энгийн ойлгомжтой хэлбэрээр бичигдсэн байх ба өөрийн байгууллагын гол мэдээллийг оруулахгүй байна.

ТХХХ-ийн талаарх ажлын вэб хуудаснууд

www.publicprivatedialogue.org
rru.worldbank.org/Themes/BusinessEnvironment/
www.unglobalcompact.org
www.businessenvironment.org
www.pppue.undp.org
www.weforum.org
www.oecd.org/daf/investment/development
topics.developmentgateway.org/businessenvironment
rru.worldbank.org/Themes/BusinessEnvironment/
www.ifpri.org/themes/ppp/ppp.asp
www.hafweb.org/02_focus_c.asp
www.thewaterpage.com/ppp_debate.htm
www.isted.com/publications/english/partnership_port.htm

Г.3. БАРИМТ МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАХ АРГА ЗҮЙ БА ХЭРЭГСЛҮҮД

Г.3.1. Одоо байгаа баримт, бичгийг данс, бүртгэлд оруулах

Мэдээлэл цуглуулах ажиллагааны хамгийн эхэнд хийдэг зүйл бол бүртгэлд оруулах юм. Үүнд ТХХХ-ийн одоо байгаа дотоод болон гадаад мэдээллийн хамгийн анхны шинжилгээ ордог. Ихэвчлэн гадаад зөвлөх хийж буй хүн удирддаг бөгөөд Х&Ү-ний тайлангийн анхны хэсэг болдог.

Шинжилгээ нь нэгдүгээр алхамд заасанчилан ерөнхийдөө үндсэн асуултууд дээр тулгуурладаг. Эндээс дэд асуултууд урган гарч ирдэг.

Бүртгэлд оруулахын тулд орц, үйл ажиллагаа, гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн, нөлөөг дахин анхаардаг. Эдгээрийг одоо байгаа бичиг баримт болон архивын сангаас ашиглаж болдог. Шинжилгээ хийх мэдээллийг доорх маягаар тодорхойлж болно:

- Ач холбогдол, хамаарал: Нэгдүгээрт гарах бүтээгдэхүүн болон ашиг хоорондын хамаарлыг мөн оролцогчдын хэрэгцээ, таамаглал хоёрын хоорондын хамаарлыг судлах
- Үр дүнтэй байдал: орц болон гарах бүтээгдэхүүн эсвэл үйл ажиллагаа хоорондын хамаарлыг судлана. Гарах бүтээгдэхүүнд хэдий хэр орц шаардлагатай вэ гэсэн хамаарал юм.
- Үр ашигт байдал: Гарах бүтээгдэхүүний хэмжээ ямар байхад хүлээсэн ашиг гарах вэ гэсэн хүрэх үр дүн, гарах бүтээгдэхүүний хоорондын хамаарал
- Тогтвортой байдал: ашиг болон нөлөөллийн хоорондын хамаарлыг судалдаг.
- ТХХХ-ийн үйл явцын чанар: Түншлэлийн чанараас үүссэн оролцогч талуудын өсөлтийг хэмжих.

Доорх хүснэгтэд хэрхэн бүртгэл хийх талаарх зөвлөгөөг харуулав.

	Одоо байгаа материалд хангалттай мэдээлэл байгаа эсэх?	Нэмэлт мэдээлэл олоход хэрэг болох арга техникүүд
Орц		
Гарах бүтээгдэхүүн		
Ашиг		
Нөлөө		
Ач холбогдол, хамаарал		
Үр дүнтэй байдал		
Үр ашигт байдал		
Тогтвортой байдал		
ТХХХ-ийн үйл явцын чанар		
ТХХХ-ийн нөхцөл байдлын бусад зүйлс		

Энэхүү хүснэгтийг ашиглавал бүртгэлд оруулах ажил илүү хялбар болно. Цаашлаад энэхүү хүснэгтээр Х&Ү гэрээнд заасан шаардлагад хүрсэн эсэхийг шалгаж болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Зарим тохиолдолд энэхүү ажил нь гэрээг өөрчилөхөд хүргэж болдог. Учир нь энэхүү хүснэгт зарим шаардлага хэзээ ч Х&Ү-ний үйл ажиллагаатай тохирохгүй гэдгийг харуулж өгдөг.

Г.3.2. Суурь мэдээлэл, харьцуулалт ба хяналтын бүлгийн судалгаа

Уншиж судлах үйл ажиллагааг энэ шатанд ТХХХ-тэй холбоотой материалуудыг дахин илүү гүнзгийрүүлж судалдаг.

Доорх хүснэгтэд боломжит материалуудыг харуулав.

ТХХХ-ийн дотоод мэдээллүүд	ТХХХ-ийн суурь мэдээлэл	Харьцуулалт
Анхны ажиллагааны баримт	Хувийн хэвшлийн хөгжлийн стратеги	Өөрөөр газруудын ТХХХ-н дээрх судалгаа
Зорилго, Шийдвэр, албан ёсны бичиг баримт	Тухайн яамны бодлогын бичиг баримт	ТХХХ хийгдэж байгаагүй газрын хувийн хэвшлийн хөгжлийн судалгаа
Дүрэм журам	Эдийн засгийн судалгаа	ТХХХ-ийн үйл ажиллагааны Х&Ү-ний тайлан
Төлөвлөлтийн бичиг баримт	Статистикийн судалгааны мэдээлэл	Хянагч групп
Тайлагнах бичиг баримтын хугацаа	Аж ахуй нэгжийн судалгаа	
Хурлын тогтоол	Дэлхийн банкны Бизнес эрхлэх нь үзүүлэлт	
Одоо байгаа дотоод гадаад судалгаа		
Товхимол, нийтлэл		
Хэвлэлийн хайчилбар		

Хүчин чармайлтын түвшин болон мэдээллийг олж авах зардал өөр өөрийн тавих шалгуураа огцом ихэсгэж болно. Ихэнх оронд найдвартай суурь судалгаа, статистикийн эмхтгэл байдаггүй. Ихэнх тохиолдолд **хяналтын бүлэгтэй** харьцуулалт хийхтэй холбоотой мэдээлэлд хүрэх боломжгүй байдаг.

Харьцуулалт болон хянагч бүлгийн мэдээлэл одоо байгаа төсөвтөө тохируулж хөгжихийн тулд тодорхой арга хэрэгсэлийг шаарддаг. Хэдий иймэрхүү туршилтууд сонирхолтой ч төсвийн хязгаараас давсан байдаг.

Г.3.3. ТХХХ-ийн тандан судалгаа

Судалгаа болон асуулга нь зорилтот бүлгийн бодол санааг мэдээлэл болгон олж авах хамгийн үр дүнтэй арга, гэхдээ эх үүсвэр, цаг хугацаа их шаарддаг. Мөн судалгаа стандарт хэмжээтэй байх тул энэ нь тодорхой асуултуудыг нэмж эсвэл хасч болохгүй гэсэн үг юм.

Стандарт хэмжээтэй судалгаа болон асуулгыг ашиглах нь харьцуулалт хийх нэмэлт давуу талыг олгож байна.

Хэлбэр загвар	Санал хүсэлт, шүүмж
Нээлттэй, хаалттай асуулт	<ul style="list-style-type: none"> – Хаалттай асуулт нь ашиглан хялбар боловсруулах мэдээллийг хурдан олж болдог – Хариултыг хураангуйлснаар мэдээллийг баяжуулж болдог – Нээлттэй асуулт нь цаг их авдаг, мөн боловсруулахад хэцүү
Асуулгыг бөглөж дуусах хугацаа	<ul style="list-style-type: none"> – Оролцогч талуудын хувьд сайн судалгаа 30-аас илүү минут байх ёсгүй харин дам нөлөөлдөг хүмүүст бол бүр 15 минутаас хэтрэхгүй
Хэл	<ul style="list-style-type: none"> – Цэвэр, ойлгомжтой байх хэрэгтэй – Орчуулга сайн байх хэрэгтэй
Электрон эсвэл цаасаар	<ul style="list-style-type: none"> – Электрон судалгаа нь боловсруулахад хялбар ба Интернэт ашиглаж болно – Цөөнгүй тохиолдолд техникийн гачаалалаас болж электрон судалгаа нь боломжгүй байдаг
Шалгах	<ul style="list-style-type: none"> – Судалгааг сайн тохируулахын тулд хангалттай мэдээлэл авч байгаа эсэх, асуултууд товч тодорхой эсэхийг шалгах хэрэгтэй. Судалгааг бөглөх хугацааг тодорхойлсон байх хэрэгтэй
Хянагч асуулт	<ul style="list-style-type: none"> – Сайн судалгаа хийхийн тулд олж буй мэдээллээ хянах асуултуудыг оруулах хэрэгтэй
Судалгаанд хамрагсдын тоо	<ul style="list-style-type: none"> – Хамрагдагсдын тоо ихсэхийн хирээр судалгаа найдвартай болно. – Судалгааны хамрах хүрээ өргөн байж чаддаггүй.
Асуулгын цаг зохицуулалт	<ul style="list-style-type: none"> – Асуулгыг авах тохиромжтой цагийг судлах хэрэгтэй юм. Асуулга өгөгч бидний судалгаанд цагаа зарцуулахад бэлэн бол илүү хялбар болно
Мэдээллийг шинжилж, тайлагнахыг бодит байлгах хүчин чармайлтын түвшин	<ul style="list-style-type: none"> – Электрон судалгааны үед мэдээллийг шинжилж, хянах цаг их шаардахгүй – Нээлттэй асуултууд харин боловсруулахад их цаг зарцуулагддаг
Судалгаа хүргэн өгөлт	<ul style="list-style-type: none"> – Хүмүүст судалгааг ямар нэгэн буцаж авах зүйлгүйгээр хүргэлт хийвэл хариулахгүй байх магадлал өндөр. Ерөнхийдөө хамрагсдын байдал 60-аас дээш хувьтай байвал сайн байна. – Судалгааг гараар хураан авахад судалгаанд оролцсон байдал хамгийн өндөр байдаг.

Дөрөвдүгээр хэсэгт хоёр судалгааг багтаасан ба ТХХХ-ийн үнэлгээний ажил, нөлөөллийг судлахад ашиглаж болно.

Г.3.4. Тухайн холбоотой оролцогчидтой бүлгийн уулзалт, ярилцлага хийх

Уншиж судлах болон судалгаа авах зэрэг ажил дээр мөн ярилцлагыг нэмэх хэрэгтэй. Эхлээд дотоод болон гадаад оролцогч талуудыг жагсааж, давуу эрхтэй гол хүнийг сонгох хэрэгтэй.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Цаг хугацаа болон эх үүсвэр ярилцлага хийхэд хүрэлцээтэй бол доорх жагсаалтаас сонгох хэрэгтэй.

- Дор хаяж оролцогч талуудын бүлгээс хоёр төлөөлөгч (Ихэвчлэн 5 бүлэг оролцогч талуудын бүлэг байдаг). Эдгээр төлөөлөлд: хувийн хэвшлээс, завсрынхан, төрийн эрх мэдэлтнүүд, иргэний нийгмийн төлөөлөл, хөгжлийн түншүүд зэрэг орсон байх болно.
- Дотоод болон гадаад оролцогч талуудын холимог
- Идэвхтэй оролцогч талуудын болон идэвхтэй биш байсан ч хүчирхэг оролцогч талуудын холимог
- ТХХХ-ийн Зохицуулагчид, менежерүүд, чиглүүлэн зохион байгуулагчид
- Хүйсийн тэгш байдал
- Ёс зүйн тэгш байдал

Ярилцлага өгөгчийг нэгэнт сонгосон бол оролцогч талуудын бүлэг болгоноос нээлттэй асуулт тавина. Гол нь оролцогч тал болгоны хувь нэмрийг оруулж байна гэсэн үг.

Б.2. хэсэгт өөрөөр оролцогч талуудын бүлгийн мэдээлэл багтсан. Түүнийг үнэлгээ хийхэд ашиглаж болох юм.

Жагсаалт нь мэдээллийн найдвартай байдлыг ихэсгэдэг, харин тэрхүү мэдээллийг ярилцлагаар олж авдаг юм. Сайн ярилцлага хийх чадвар болон техниктэй байж сайн мэдээллийн санг бүрдүүлж чадна. Доорх хүснэгтэд ярилцлага удирдан явуулах энгийн аргуудыг багтаав.

Хийвэл сайн	Хийхгүй бол сайн
Өөрийн сонирхолоо илэрхийлэх	Хэт их удирдахыг хичээх
Толгой дохиx, аялга сайн үүсгэж ярих	Хэт түрэмгийлэх
Нээлттэй асуултууд ашиглах	Хаалттай асуултууд ашиглах
Яриандаа зогсоц авч бодох хугацаа олгох	Захиргаадсан эсвэл санал болгосон асуулт
Хариултуудаа нэгтгэх	Огцом сэдвээс хазайх
Ойлгосноо шалгаж байх	Ойлгосон юм шиг дүр үзүүлэх

Сайн ярилцлага хийе гэвэл үргэлж нээлттэй асуултууд, нэн ялангуяа “Х” асуултуудыг асуух. Ярилцлагын үр дүнг найдвартай болгох хэд хэдэн арга, техник байдаг. Түүнээс хоёрыг нь доор дурьдав:

Г.3.4.1. STAR ярилцлагын арга²⁰

Энэхүү техник нь зөвхөн тайлбарлагддаг мэдээллүүдийг авахад биш мөн хүний зан байдлаас мэдээллийг олж авдаг техник юм. Энэхүү аргад энгийн дөрвөн алхам байдаг:

Нөхцөл байдал (Situation): Тухайн ярилцлага өгөгчөөс яг ямар нөхцөл байдал мэдэж авахыг хүсч буйгаа хэлэх.

Зорилт (Task): Ярилцлага өгөгчөөс тухайн ярилцлагын зорилт, үүрэг юу вэ гэдгийг асуух.

²⁰ STAR ярилцлагын аргыг хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд ярилцлагын нэмэлт мэдээлэл, сонголтыг удирдан явуулах зорилгоор сайжруулсан болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Үйл ажиллагаа (Action): Ярилцлага өгөгчөөс зорилтоо биелүүлэхийн тулд яг ямар үйл ажиллагаа явуулах талаарх санал бодлыг сонсох.

Үр дүн (Results): Дээрх үйл ажиллагааг хийснээр гарах үр дүнгийн талаар тодруулах Энэхүү энгийн арга нь тухайн асуулгыг дэс дараалалтайгаар явхад туслаж, учир шалтгааны үүднээс хариултыг авдаг.

Г.3.4.2. “Хамгийн Чухал Өөрчлөлт”(ХЧӨ) ярилцлагын арга

Энэ арга нь харьцангуй шинэ техник юм. Тааварлашгүй зүйлээс мэдээлэл олж авахад, мөн асуулгыг боловсруулахад гарч ирээгүй чухал нөлөө үзүүлэхүйц зүйлийг гаргаж ирэхэд тус болдог.

ХЧӨ ярилцлагын хэв загвар²¹

Жишээ 1: Таны бодлоор одоогийн хотын захиргааны удирдлаган дор явснаас хойш төр, хувийн хэвшил, төрийн бус байгууллагуудын хоорондын харилцаа, хэлэлцэл эерэг, сөрөг аль аль талаараа хэрхэн өөрчлөгдсөн бэ?	Жишээ (Эхний асуулт мөн даган гарах асуулт)
Нотолгоо/жишээ	
Энэхүү асуултын хэр чухал эсэх? Уялдаа холбоо	
Жишээ 2: Таны бодлоор таны амьдардаг, ажилладаг газарт сүүлийн жилд нийгэм-эдийн засгийн байдал ямар чухал өөрчлөлт гарсан бэ?	Жишээ (Эхний асуулт мөн даган гарах асуулт)
Нотолгоо/жишээ	
Энэхүү асуултын хэр чухал эсэх? Уялдаа холбоо	
Жишээ 3: Таны ажилдаг байгуулгад стратегийн, үйл ажиллагааны ямар өөрчлөлт гарсан бэ?	Жишээ (Эхний асуулт мөн даган гарах асуулт)
Нотолгоо/жишээ	
Энэхүү асуултын хэр чухал эсэх? Уялдаа холбоо	
Дараа дараачийн үнэлгээнд аль жишээг ашиглах нь талаар таны санал	

Дээр дурьдсан арга энгийн ч хувь хүний ярилцлага хийх чадварыг нэмэгдүүлэхэд маш их туршлага, дадлага болдог.

²¹ Энэхүү жишээг 2005 оны Македони улсын Дотоодын Эдийн засгийн Хөгжил дэх Хамгийн Чухал Өөрчлөлтийн ярилцлагаас авсан болно.

Г.3.5. Үр дүнг тэмдэглэх нь

Ярилцлага явуулаад дууссаны дараагаар, ярилцлага бүрээс үр дүнг бичсэн мэдээлэл байх хэрэгтэй. Энэхүү бичигдсэн мэдээллийг оролцогчдод харамсах зүйлгүйгээр Х&Ү-г дуусгах хүртэл хадгалагдах ёстой юм. Эдгээр мэдээллийг удирдах менежер архивлаж, баталгаа болгон хадгалах хэрэгтэй.

Хувь хүнээс ярилцлага авагчдад гэхэд бүлгийн ярилцлага хийх боломжтой. Цаг хугацаа, эх үүсвэр хязгаарлагдмал байх үед бүлэг хүмүүсээс ярилцлага авахад ганцаас авснаас илүү зоригтойгоор хариулт хэлж өөрсдийгөө илэрхийлдэг.

Эцэст нь гэхэд ярилцлага, судалгаа, уншиж судлах зэрэг нь илүү сайн гэж зөвлөмөөр байна. Эдгээрт нэг эсвэл түүнээс илүү бүлэг хүмүүс рүү чиглэж мэдээллийг цуглуулах хэрэгтэй. Хамгийн гол нь үнэлгээ хийх ажиллагаа нь чухал.

Зорилтот бүлгийг судалж буй үнэлгээний явцад цаашдаа хэрэглэгдэх нэмэлт зүйлс, мэдээлэл олох боломжтой. Хэрэв олдвол дараагийн шинэ бүлэг хүмүүсээс авах судалгаа нь үүнийг батлана.

Зорилтот бүлгийг удирдах олон арга, техник байдаг. Гэхдээ энэ аргуудыг тухайн зорилтот бүлгийн зан үйл, соёлтой холбон тохируулах хэрэгтэй юм. Ерөнхий аргуудаас дурьдвал:

- Ярилцлагад оролцсон хүн бүрийг урих ба боломжтой бол өөр холбоотой хүмүүсийг ч оролцуулах хэрэгтэй.
- Урьдчилан олсон мэдээлэл ойлгомжтой байх хэрэгтэй. Хэрэв шийдвэрлэх шаардлагатай зүйлс бол болгоомжтойгоор нэгтгэх хэрэгтэй.
- Үргэлж шинэ олдсон мэдээллийн эерэг болон сөрөг талуудыг тэнцвэржүүлэх хэрэгтэй
- Энэхүү асуудлуудыг шийдвэрлэх цаг, зав гаргах хэрэгтэй ба үүндээ оролцсон бүх оролцогч талуудыг хамруулах нь зөв
- Одоо олдсон мэдээллийг дүгнэх гэж яарах хэрэггүй. Дараа дараагийн судалгааны ажлаар үүнийг дүгнэх, батлах боломж олдох юм.
- Оролцогчдод зорилтот бүлгээс гарсан үр дүнг тайлбарлах, эцсийн тайлан гаргахад шаардлагатай үзүүлэлтийг мөн тайлбарлах
- Бүлгийн уулзалтын тайланг бичих хэрэгтэй.

ХЧӨ-ийн талаар ярилцлага хийх жишээ загварыг Хавсралт Г2 болон Г3-д харуулсан.

Г.4. ТХХХ-ИЙН ХӨГЖИЛ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ҮЙЛ ЯВЦЫН ҮНЭЛГЭЭ

Эхний гурван хэсэгт гурван ялгаатай ажил, арга, ТХХХ-г үнэлэх үзүүлэлтүүдийг толилуулах болно.

Энэ хэсэгт бүтцийн үйл явц, хөгжилд анхаарал хандуулна. Эхнийх нь хувийн хэвшлийн хөгжилтэй холбоотой улс төрийн эдийн засгийн шинэчлэлд ТХХХ-ийн үр нөлөөг тусгасан байна. Дараах нь ТХХХ-ийн орчны эдийн засгийн өөрчлөлт, зохицуулалтын тал дээр ТХХХ-ийн үр нөлөө болон тодорхой үр дүнг харуулж байна. Хамгийн сайнаар бол тэд бүгд ТХХХ-ийн нийт үр дүнгийн гүйцэд үнэлгээг олж авах хослолд хэрэглэгдэнэ.

Г.4.1. Үр дүн чухал, гэхдээ үйл явц явагдах ёстой: субъектив болон объектив мэдээллийг хослуулахын эрсдлийг бууруулах

ТХХХ-ийн үйл явцын Хяналт ба Үнэлгээ нь ихэвчлэн үр дүнд анхаарал хандуулдаг. Гэхдээ эдгээр үр дүнд хүрсэн болон хүрээгүй явдал нь адилхан чухал юм. Хэлэлцэл ба түншлэлийн хэтийн төлөвийг сайн ойлгох хэрэгтэй. Учир нь энэ нь хүлээгдэж буй үр дүндээ хэрхэн хүрэхийг тодорхойлохын тулд байдаг.

Арга хэрэгсэлд чиглэсэн уламжлалт бүтэц бүхий үнэлгээнд үйл явцаас хамааралтай хэтийн төлөвийг суулгах хялбар биш юм. Учир нь олон ялгаатай оролцогч талуудын оролцоо үйл явцыг ойлгомжтой, туршлагатай болгодог.

Ийм учраас, ТХХХ-ийн үнэлгээний түвшин нь хэлэлцэлд оролцож буй хүмүүсийн хүлээн авах чадвар субъектив үзэл бодлын хэмжигдэхүүн болж байна. Энэхүү төвөгтэй асуудал нь хувь хүмүүсийн субъектив үзэл бодлын хэмжигдэхүүнээс харилцан хянах үзүүлэлт, субъектив байдлын хэмжигдэхүүн зэрэгт хандах хандлага уруу хөтөлдөг.

Өөр нэгэн төвөгтэй асуудал нь бичгийн мэдээллийн хомсдолтой байдлыг ухаж ойлгох явдал юм. Гэхдээ эдгээрийг хэрэгжүүлэх боломжтой боловч, хэрэгжүүлэх явцыг удирдаж буй зөвлөгч, зорилт хариуцсан менежерүүд хялбархан буруу тайлбарлаж мэднэ.

Энэ нь хүмүүсийн үзэл бодлоос объектив мэдээллийг гаргаж авдаг оролцооны аргад уриалж, хүмүүст өөрийнхөө үзэл бодлыг чөлөөтэй илэрхийлэхэд нь хүрэлцээтэй аюулгүй байдлаар хангаж өгөх явдал юм.

Энэ хэсэгт үзүүлж буй боломжит арга нь үзэл бодлыг хэмжихийг хүлээн зөвшөөрөх байдалд тулгуурласан ба энэхүү хэмжигдэхүүн нь харилцан хянаж болохуйц ТХХХ-ийн үйл явцаас хэрэгтэй, үнэн зөв мэдээлэл гаргаж авч болно.

Г.4.2. ТХХХ-ийн хөгжил ба үйл явцыг үнэлэхэд зохистой арга хэрэгсэл

Энд үзүүлж буй ТХХХ-ийн гол тал нь ТХХХ-ийн дүрэмд тулгуурласан болно (бүлэг В). Дараах хүснэгт аль арга нь үнэлэхэд тохирч байгааг харуулж байна.

Үнэлгээний тойрогт багтсан шалгуур үзүүлэлт болон үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэрэглээ, нийцэл

Гол тал (ТХХХ-ы дүрмийн дагуу)	Харьцуулах үзүүлэлт
Эрх олголт ба зохион байгуулах бүлэг ТХХХ-ийн зорилго юу байсан/байна, төр болон хувийн хэвшилд эрх олголт ямар байсан/байна, одоогийн институцитай хэрхэн зохицож байна вэ?	Тийм
Бүтэц ба оролцоо ТХХХ нь хэрхэн зохион байгуулагдсан энэ нь зохистой бөгөөд үр ашигтай оролцоо мөн үү?	Тийм
Чиглүүлэн зохион байгуулагч ба менежмент ТХХХ-ийн чиглүүлэн зохион байгуулагч яг тохирсон хүн мөн эсэх, үүрэг хариуцлагыг тодорхойлолт, үр дүнтэй удирдаж чаддаг эсэх, ямар зөрчлийг арилгасан?	Тийм
Гарах бүтээгдэхүүн Ямар дотоод үйл ажиллагаагаар ТХХХ ямар гаргасан шийдвэр гаргасан, Гаргасан шийдвэр нь хувийн хэвшлийнхэй хөгжихөд дэм болсон эсэх	Хязгаарлагдмал
Хамрах хүрээ ба харилцах ТХХХ нь мэдээлэл бусдад хүргэсэн, оролцогч талуудын итгэлийг олсон эсэх	Тийм
Бүс, орон нутгийн түвшинд ТХХХ боломжит хамгийн бага нэгжид хүрч, шийдвэр гаргалтад нөлөөлсөн эсэх	Үгүй
Салбарын хүрээнд ТХХХ нь салбарын ажиллагааг дэмжсэн эсэх	Тийм
Олон улсын хүрээнд ТХХХ өөрийн улсын хувийн болон төрийн сонирхолыг олон улсын хүрээнд илэрхийлсэн эсэх.	Хязгаарлагдмал
Зөрчлийн дараахь үе /эвлэрүүлэх/хямралыг даван туулах ТХХХ нь тайван байдлыг сахиулж, эдийн засгийг дахин сэргээж чадсан эсэх.	Үгүй
Хөгжлийн түншүүд ТХХХ хөрөнгө оруулагч, дэмжлэг үзүүлэгчдийн тусламжтайгаар ашиг олж чадсан эсэх, Донорууд ТХХХ-ийн шийдвэрт хэрхэн нөлөөлсөн бэ?	Хязгаарлагдмал

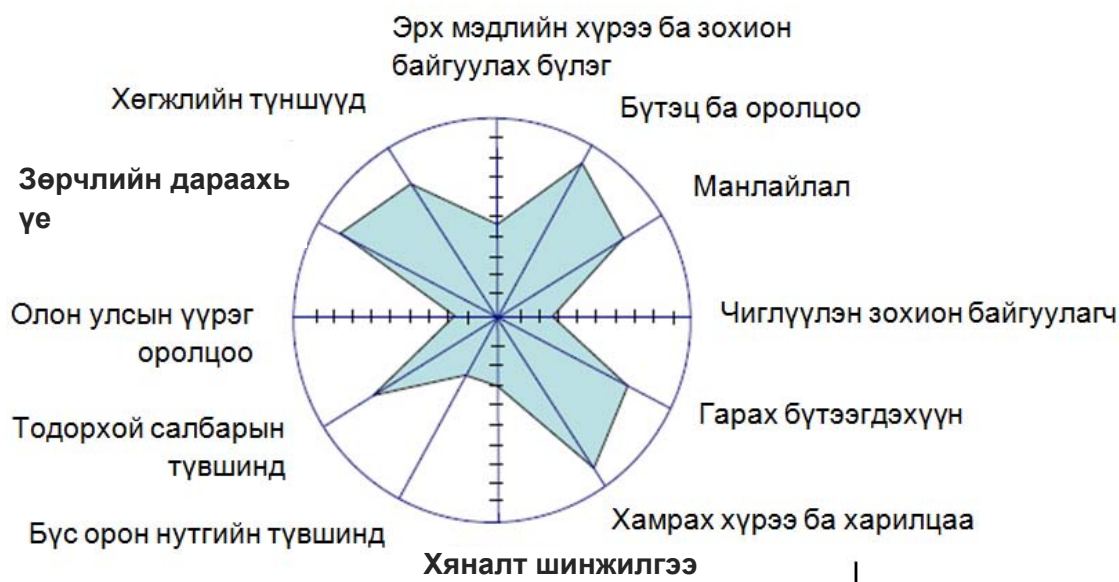
Энэхүү аргыг хэрэгжүүлэхэд болгоомжтой байх хэрэгтэй. Бүтэц болон гарсан шийдвэр нь ТХХХ-ийн өөрөөр бүлэгт хамаарах ба олон улсын үүрэг оролцоо нь үргэлж хямралаас гарахтай холбоотой байх албагүй юм. Дүрмийн энэхүү элементүүдийг хязгаарлагдмал нөхцөлтэйгөөр л ашиглаж болно.

Гэсэн хэдий ч ТХХХ-ийн дүрмийн өөр сэдвүүдэд харьцуулалт хийх боломжтой. Танилцуулсан үзүүлэлтүүд нь шинэ, шинэ мэдээлэл үүсгэж чадна.

Доор үзүүлсэн “Үнэлгээний дугуй”-н арга нь өөр өөр ТХХХ-ийн ижил талуудын мэдээллийг шалгах, мөн ганц ТХХХ-г хөгжүүлэх боломжийг олгодог. Энэ нь мэдээллийг үүсгэж ТХХХ-ийн дотоод үйл ажиллагааг сайжруулдаг.

Г.4.3. Үнэлгээний дугуй

Үнэлгээний дугуй нь ТХХХ-ийн өөр талуудыг үнэлгээг сайжруулахад чиглэнэ. ТХХХ-ийг үнэлэх үнэлгээний шалгуурын тоо нь тохируулж болдог. Энэхүү дугуйд ТХХХ-ийн бүх 12 элементийг тусгасан²².



Үнэлгээний дугуйны дээр харуулсан хийсвэр жишээнээс харахад төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн төлөв байдалд үнэлгээ өгөх бүтэц, оролцоо, харилцаа холбоо зэрэгт өндөр оноо өгөгдсөн нь харагдаж байна. Харин үр дүнтэй чиглүүлэн удирдах, аймаг нийслэлийн түвшний хэлэлцэл зэрэг нь харьцангуй бага зэрэг хөгжүүлсэн нь харагдана. Үнэлгээний дугуйг тухайн нөхцөл байдлаас хамаарч өөрчлөн тохируулж болно. Гэвч үнэлгээний дугуйг зохиохдоо стандартжуулсан шалгуур үзүүлэлтийн багцыг ашиглахыг бид зөвлөж байна.

Г.4.4. Үнэлгээний дугуйг харьцуулалтанд ашиглах

Дугуй дээр үзүүлсэн 12 зүйлсийг 1-10 оноогоор индексжүүлэв. Ингээд оноогоо тойрог дээр цэглэн гаргана.

Доорх хүснэгтэд цөөн үзүүлэлтүүдийг ярилцлага болон уншиж судлах аргаар үнэлсэн.

#	Үйл ажиллагааны үзүүлэлтүүд:	Индекс тооцох	Мэдээлэл цуглуулах арга
Эрх олголт ба зохион байгуулах бүлэг: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
1	Зорилго хэвээрээ ба үүнийг хэдэн оролцогчид тайлбарлах	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Хэвээрээ биш бол=0, хэвээрээ бол=10 ➢ Тайлбарлагчийн хувь. Байхгүй бол=0, бүх боломжоороо бол=10 	Уншиж судлах Ярилцлага (Хамгийн багадаа 5 оролцогчоос ярилцлага хийх)

²² Төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн хэрэгжүүлэх дүрмийн зургаадугаар элемент нь Х&Ү юм. Үнэлгээний ажилд ихэвчлэн хэрэглэгддэг учраас зөвхөн хяналт шинжилгээ гэдгээр үнэлгээний дугуйд оруулсан болно.

2	Одоогийн төрийн байгууллагууд түншүүдийн хоорондын харилцах өнцөг.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оролцогчид өөрийн байгууллагадаа шийдвэр гаргах чадварын хувь (байхгүй=0, бүгд=10) ➤ Олгосон эрхийг зөвшөөрсөн ба үүнтэй холбоотой байгууллагаар баталгаажуулагдсан (байхгүй=0, бүгд=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
Бүтэц, оролцоо: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
3	Хэлэлцэлд дүрэм, зохицуулалт, эрх мэдлийг тэнцвэржүүлэх нь	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ямар нэгэн дүрэм байхгүй бол=0, бүрэн дүрэм байгаа бол=10 ➤ Оролцогч талуудын тэгш хуваагдалт, тэнцүү биш эсвэл байхгүй бол=0, яг тэнцүү бол=10 	Уншиж судлах Ярилцлага
4	Оролцогчдын шийдвэр гаргалтын хэм	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Шийдвэр гаргахад санал нэгдсэн эсвэл санал хураасан хувь (байхгүй=0, бүгд=10) ➤ Хөгжиж буй төсөлд оруулж буй бүх оролцогч талуудын хөрөнгө оруулалт (байхгүй=0 бүгд=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
Манлайлагчид: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
5	Оролцогч талуудын дундаас гарсан удирдагчдын оролцоо, нөлөө	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оролцогч талуудын бүлгүүд дотроо ядаж нэг манлайлагчтай байх (байхгүй=0 бүгд=10) ➤ 1 манлайлагчийг тодорхойлсон хүмүүсийн хувь (Бүгд өөр, өөр манлайлагч сонгосон бол=0, бүгд нэгийг сонгосон бол=1) 	Ярилцлага
6	Хэлэлцлийн ажиллагаанд манлайлагчдын оролцооны тогтвортой байдал	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Манлайлагчдын солигдох хурд (хэдхэн сар болсон бол=0, удаан байсан бол=10) 	Ярилцлага
Чиглүүлэн зохион байгуулагч ба удирдлага: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
7	ТХХХ-д үзүүлсэн дэмжлэгийн чанар	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дүрэмд заагдсны дагуу хөрөнгө оруулагч мөн бусад гишүүдийн оршин байх (байхгүй бол=0, байгаа бол=10) ➤ Хөрөнгө оруулагчдын үйл ажиллагааг сайн гэж үзэж буй санал өгөгчдийн хувь 	Уншиж судлах Ярилцлага
8	Менежментийн өөрчлөлтийн чанар (үүрэг хариуцлага, зорилтууд, бүтэц, өөрчлөлт)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Менежерүүдэд зориулсан зорилтын тайлбар байгаа эсэх. (байхгүй бол=0, тодорхой байгаа бол=10) ➤ Төслийн төлөвлөгөөний хугацаа хангалттай эсэх мөн нийт оролцогч талуудын цаг хугацааны хүснэгт (байхгүй, бүгдэд нь байхгүй бол=0, тийм бол=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
Гарах бүтээгдэхүүн: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
9	Эдийн засгийн болон шинэчлэлийн төлөвлөгөө хоорондын холбоо хамаарал	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Холбоо хамаарлын тоо (байхгүй бол=0, төлөвлөснөөр бол=6, илүү гарсан бол=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
10	Ямар хэлэлцэл, байсан, бүтцээсээ өөрчлөгдөж, сайжирсан эсэх	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Гадаад байгууллагуудаас оролцогчдын хувь (ТХХХ үйл ажиллагаанд нь нөлөөлдөг)(байхгүй бол=0, бүрэн бол=10) ➤ Гадаад оролцогч талуудын ТХХХ-ийн 	Гадаад оролцогч талуудтай хийх ярилцлага

		үзүүлэлтийг тайлбарлах ойлголт (ойлголтгүй бол=0, нарийвчилж мэддэг бол=10)	
Хамрах хүрээ, харилцаа холбоо: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
11	Өөрөөр оролцогч бүлгүүд хоорондоо харилцаж холбогдох давтамж	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-ийн хурал дээр өөрөөр оролцогч бүлгүүдийн оролцогчдын сонсох, ярих хугацааны хуваарилалт (тэнцвэргүй бол=0, тэнцвэртэй бол=10) ➤ Харилцаа холбооны тал дээр ойлголцоогүй эсвэл санал нийлээгүй тоо (Сүүлд тодруулагдсан)(Байхгүй бол0, бүгд бол=10) 	Хурлын ажиллагаа ажиглах Ярилцлага
12	Иргэний нийгэм болон олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслээр үйл ажиллагааны тоо	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-ийн төсөвт харьцуулахад олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэлд зарцуулсан хөрөнгийн харьцаа (зарцуулаагүй бол=0, дээд хэмжээгээрээ бол=10) ➤ Гадаад харилцааны зарлагын хэмжээ (зарцуулаагүй бол=0, дээд хэмжээгээрээ бол=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага (дотоод болон гадаад оролцогч талтай)
Хяналт шинжилгээ: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
13	Хэлэлцлийн идэвхитэй үйл ажиллагааг баримтжуулах	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хяналт шинжилгээний тайлангийн тоо, давтамж(0-10) ➤ Хяналт шинжилгээний тайлантай санал нийлэх хувь (байхгүй бол=0, бүгд=10) 	Уншиж судлах
14	Төлөвлөгөө, зорилгын өөрчлөлтөд хяналтын тайлан нөлөөлсөн эсэх	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хяналтын албанд ирсэн санал хүсэлтийн биелэлтийн хувь (санал хүсэлтийг биелүүлээгүй бол=0, бүх санал хүсэлтийг биелүүлсэн бол=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
Бүс орон нутгийн түвшиндийн хүрээнд: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
15	Бүс орон нутгийн бүтэц байгаа эсэх эсвэл хэлэлцлийн зөвлөх механизм байгаа эсэх	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Газарзүйн түвшний хувьд ТХХХ-ийн сургалт төвлөрлийг тархаасан байдлаар (огт байхгүй бол=0, бүхий л түвшний хувьд бол=10) ➤ ТХХХ-ийн гүйцэтгэлд орон нутгийн зорилтот бүлгийн оролцогчид сэтгэл хангалуун байгаа эсэх (байхгүй=0, бүгд=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага Ноогдол ашиг хүртэгч болон зорилтот бүлгийн хүмүүстэй ярилцлага хийх
16	Өөр түвшинд (бүс орон нутгийн түвшинд) ТХХХ-ийн үйл ажиллагаа оршин байгаа эсэх	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хэлэлцэл, түншлэлтэй харьцуулсан бүс орон нутгийн түвшний үйл ажиллагааны тоо (байхгүй=0, олон төрлийн түвшинд байвал=10) 	Ярилцлага (Дотоод болон гадаад оролцох талуудтай)
Салбарын хүрээнд: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
17	Яг ямар хэлэлцэл, хамтралын үйл ажиллагаанд оролцогчид асуудал тоочиж байгаа эсэх	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-ийн салбарын ажиллаж буй тоо (байхгүй=0, холбоотой бүх салбарууд бол=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
18	Гишүүдийн хэлсэн асуудлы, хэлэлцэлээр шийдвэрлэх чадамж	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Асуудал шийдвэрлэсэн тоо (байхгүй бол=0, ядаж жилд ганц удаа бол=0) ➤ Шинжээчдийн эдгээр асуудлуудыг 	Уншиж судлах Ярилцлага Уншиж судлах

		үнэлсэн үнэлгээ (0-10)	
Олон улсын үүрэг оролцоо: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
19	Олон улсын хурал, цуглаанд хэлэлцлээс хамрагдагсад	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-ийн оролцсон олон улсын үйл ажиллагааны тоо (байхгүй=0, бүх холбоотой хурлууд=10) ➤ Оролцсон арга хэмжээн дээр ТХХХ-ийг төлөөлөн тавьсан илтгэлийн тоо 	Уншиж судлах Ярилцлага
20	Олон улсын тоглогчдын хийсэн сургалт семинар	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Олон улсаас ТХХХ-д илтгэлт тавьсан тоо (байхгүй=0, дор хаяж 5 илтгэл=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага
Зөрчлийн дараахь үе: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
21	Зөрчлийг авч үзэж шийдвэрлэх чадвар	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зөрчлийг багасгах дотоод стратегитэй байх (байхгүй=0, байдаг=10) ➤ ТХХХ асуудлыг шийдвэрлэсэн хувь (байхгүй=0, Бүгд=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага (ТХХХ-ийн оролцогчид)
22	Зөрчлийг шийдвэрлэх хэлэлцлийн хөрөнгө оруулалт, гадаад байдлаа сайжруулах	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-ийн гадаад нөхцөл байдлыг сайжруулах, зөрчлийг багасгах гадаад харилцааны стратегитэй байх (байхгүй бол=0, байгаа бол=10) ➤ ТХХХ нь зөрчилд сайнаар нөлөөлсөн тоо (сайнаар нөлөөлөөгүй бол=0, бүх зөрчлийг сайнаар шийдвэрлэсэн=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага(гадаад оролцох талуудаас)
Хөгжлийн түншүүд: 0-10 оноогоор индексжүүлнэ			
23	ТХХХ нь санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэгч хөгжлийн түншээс хэр хамааралтай байгаа	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ТХХХ-д хөгжлийн хамтрагчдаас үзүүлсэн санхүүгийн тусламжийн хэмжээ (Хэлэлцлийн нийт зардалтай харьцуулахад) (нийт төсөв хөгжлийн хамтрагчдаас ирсэн=0, төсвийн 50%-аас илүү бол=10) 	Уншиж судлах
24	ТХХХ-ийн хэлэлцээрийн асуудлууд хөгжлийн түншээс хамааралтай байгаа хувь	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хэлэлцээрийн асуудлуудыг хөгжлийн түншүүд ивээн тэтгэсэн тоо (Бүгдийг ивээн тэтгэсэн=0, Алийг нь ч ивээн тэтгээгүй=10) 	Уншиж судлах Ярилцлага

Үнэлгээний дугуй нь хамтын ажиллагааг зурган хэлбэрээр ойлгох болон ижил төстэй ТХХХ-ийн үнэлгээг цаг хугацааны хувьд харьцуулах боломж олгодог. Түүнчлэн ТХХХ-үүдийг хооронд нь 12 элементээр нь харьцуулах бололцоотой.

Дараагийн бүлэг болон Хавсралт Г4-өөс шалгуур үзүүлэлт бүрийн талаар дэлгэрэнгүйг харна уу.

Г.4.5 Онцгой ТХХХ-ийн гүнзгийрүүлсэн дүн шинжилгээнд үнэлгээг хэрэглэх нь

Үнэлгээний дугуй нь ТХХХ-ийн динамик байдлыг гүнзгийрүүлэн ойлгоход тустай. Оролцогч талуудын бүлгийн уулзалтаар ТХХХ-ийн үнэлгээг ялгаатайгаар шинжлэх боломжийг бас олгодог.

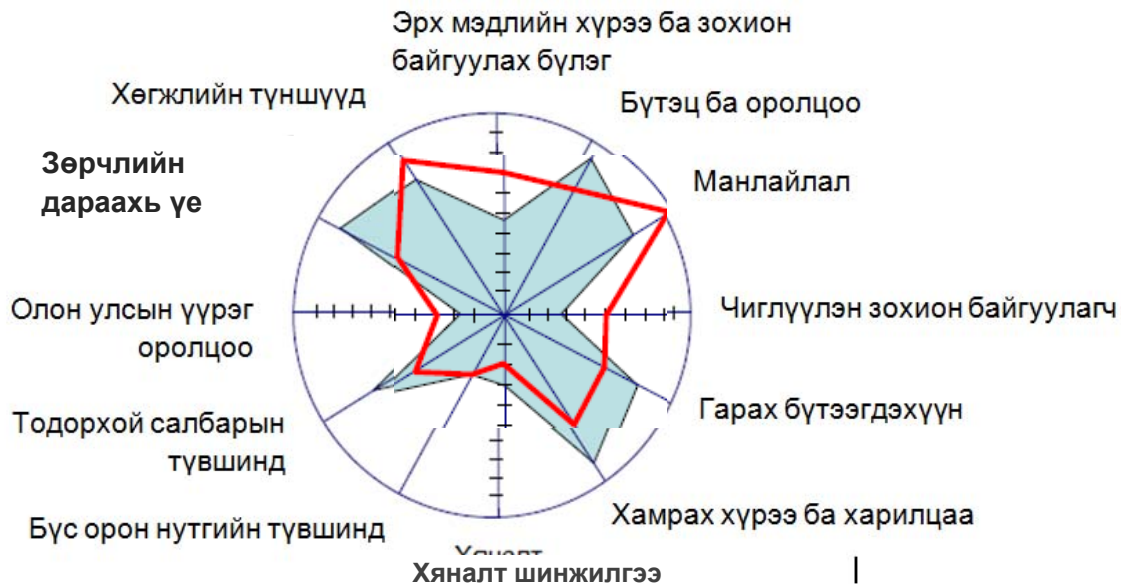
Доорхи матрицад буй шалгуур үзүүлэлтүүд нь хэлэлцэл болон түншлэлд оролцсон бүх оролцогч талуудаас гарсан ТХХХ-ийн 12 дүрэм тус бүр дэх хувь хүмүүсийн үнэлгээний нийлбэрээр шалгагдсан болно.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Хувийн салбарын оролцогчид үнэлэмж (цэнхэр зураасаар илэрхийлсэн), засгийн газрын төлөөлөгчдийн үнэлэмжийг (улаан зураас) доорхи жишээнд харууллаа.

Бүх оролцогч талуудын мэдээлэл бүхий нэгдмэл тойргийг хийх боломжтой. Энэхүү дугуй нь нийт оролцогч талуудын ойлгосноор ТХХХ-ийн субъектив байдлын үнэлгээг харуулна. Үүнийг объектив үзүүлэлтүүдэд тулгуурлан хийсэн анхны дугуйтай харьцуулж болно.

Субъектив байдлын шинжилгээг үнэлгээний тойргийн жишээ



Үнэлгээний дугуй нь хэлэлцэл ба түншлэлд ялгаатай оролцогчид бүхий зорилтот бүлгийн уулзалтанд ТХХХ-ийн илүү гүнзгийрүүлсэн шинжилгээ, хэлэлцүүлэгт асар их таниулах хэрэгсэл болно.

Холбоотой оролцогч талуудын бүлэг тус бүрт зориулсан өөр нэг хувийн үнэлгээний нэгдсэн оноог дээрхи зурагтай харьцуулахад хялбар болно.

Өөр, өөр оролцогч талуудын бүлэг хоорондын ялгааг харуулж буй оноо, бага үнэлгээ авсан байдал зэрэг нь цаашдын хэлэлцэлд чухал.

Бага оноотой үзүүлэлтийг нийт оролцогч тал ТХХХ-ийн үйл явц болон төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулан сайжруулахыг шаарддаг. Өөр, өөр оролцогч талуудын бүлгүүдийн үнэлэмжийн ялгаатай байдлыг харуулах нь бүх оролцогч талуудын бүлгүүдийн тогтвортой оролцоог хангах, зохицуулалт, дүрэм журам, тогтолцооны өөрчлөлт эсвэл тусгайлсан оролцогч талуудын бүлэгт өгөх мэдээллийн хангамжийг сайжруулахыг шаарддаг.

Цаг хугацааны туршид дугуйн ялгаатай байдлыг харьцуулан харуулснаар хэрэгжүүлэх ажилтнууд, менежерүүд өөр, өөр оролцогч талуудын үнэлэмж болон тогтвортой оролцоог хангах замаар ТХХХ-ийг хөгжүүлэхэд дүн шинжилгээ хийх боломжтой болно.

Г.5. ШИНЭТГЭЛИЙН ҮЙЛ ЯВЦАД ҮЗҮҮЛЭХ ТХХХ-ИЙН УЛС ТӨР, ЭДИЙН ЗАСГИЙН ҮР НӨЛӨӨНИЙ ҮНЭЛГЭЭ

Үнэлгээний хэрэгжилтийн энэхүү бүрэлдэхүүн хэсэг нь засгийн газар бүрэн эрхийнхээ дагуу тодорхойлсон шинэчлэлийг ТХХХ-ийн хүрээнд эхлүүлэх, хэрэгжүүлэхдээ үр өгөөжтэй байх байдлыг үнэлдэг.

Г.5.1 Улс төрийн эдийн засгийн шинэчлэлийн гурван элемент

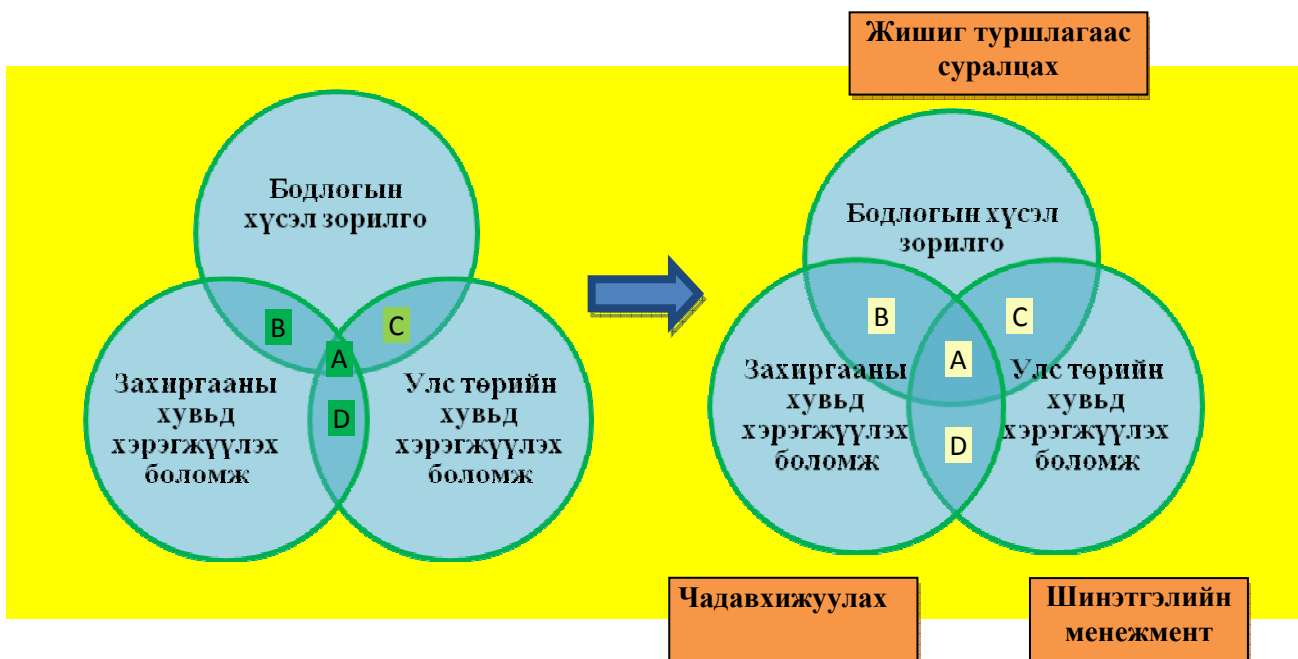
Улс төрийн эдийн засгийн шинэчлэлтийн үйл ажиллагаа холбоотой 3 элементээс бүрддэг:

- **Бодлогын хүсэл зорилго:** Засгийн газар шинэчлэл хийх улс төрийн хүсэл сонирхол нь хэд хэдэн хүчин зүйлсээс хамаардаг. Жишээ нь удирдлагын амлалт, улс төрийн жигүүрийн хэлбэр, ирэх сонгууль, хувийн хэвшил болон иргэний нийгмийн үйл ажиллагааг хамгаалах, макро эдийн засгийн байдал гэх мэт.
- **Захиргааны хувьд хэрэгжүүлэх боломж:** төрийн албаны шинэтгэлийн үйл явцын ажлын хүрээнд төрийн байгууллагуудыг удирдах, зохион байгуулах, хөгжүүлэх институцийн чадавхи, нөөц бололцоо
- **Улс төрийн хувьд хэрэгжүүлэх боломж:** Шинэтгэлийн үйл явцыг удирдах институцийн чадавхи болон өөр бусад шинэтгэлийн үйл явцын цогц ажлыг уялдуулах байдал

ТХХХ нь эдгээр 3 элементийг дэмжиж болно. Ерөнхийдөө гол нөлөө нь засгийн газрын хэлэлцэх асуудлын ач холбогдол өсгөж, шинэчлэл хийх ба энэ нь бодлогын хүсэл зорилго болон үндэслэлийг өсгөх юм.

ТХХХ-д засгийн газрын оролцоонд, төрийн байгууллагын чадавхийг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг туршлагыг солилцохдоо эрх мэдэлтнүүд ил тод байдаг. Гэсэн хэдий ч төрийн байгууллагын шинэчлэлийн үйл явцын чадавхийг сайжруулахад илүү идэвх чармайлт хэрэгтэй юм.

Эдгээр гурван элементийн харилцаа хамаарлыг доорхи диаграмд үзүүлэв²³.



²³ 2005 оны Дэлхийн банкнаас эрхлэн гаргасан *Дэлхийн Хөгжлийн Тайлан*-аас авав.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Олон улсын хөгжлийн түншүүд энэхүү шинэчлэлтэд хэлэлцэл болон санхүүгийн дэмжлэгээр дамжуулан нөлөөлж болдог. Улс төрийн сарних үйл явц бас нөлөөлдөг.

Тиймээс улс төрийн эдийн засгийн шинэчлэлийг ТХХХ-тэй төстэй гэхэд хэцүү байдаг.

Г.5.2. Шинэчлэлтийн явцын үе шатыг тодруулах: Боловсруулах, шийдвэрлэх, хууль тогтоох

Улс орон бүрт шинэчлэх үйл явц өөрөөр байдаг. Үнэлэгч нь шинэчлэлтийн явцын үе шатыг категорид хуваахыг хичээдэг.

Жишээ нь: Босни Герцеговинагийн хуулийн сайжруулалт доорх үе шатаар явсан болно:

А. Боловсруулах:

1. Шинэчлэлт хийхэд зориулагдах хүчин чадал, асуудлыг тодорхойлох
2. Боловсруулахаас өмнөх төр хувийн хэвшлийн сургалт
3. Сайдаас удирдлагад зөвшөөрсөн зөвшөөрөл
4. Техникийн боловсруулалтын явцыг сайжруулах
5. Боловсруулах явцын үед төр хувийн хэвшлийнхний сургалт
6. Сайжруулсан боловсруулалтын эцсийн үр дүн
7. Сайдын шийдвэр

В. Шийдвэрлэх:

8. Сайд нарын зөвлөлөөр нэмэлт өөрчлөлтийг оруулж шийдвэр гаргах
9. Сайд нарын зөвшөөрөл

С. Хууль тогтоох:

10. Улсын хуралд хэлэлцүүлэг оруулах
11. Төлөөлөгчдийн Танхим хоёр хуулийн төслийг уншиж танилцуулах
12. Төлөөлөгчдийн Танхимийн хүлээн зөвшөөрөх
13. Гишүүдийн Танхим хоёр хуулийн төслийг уншиж танилцуулах
14. Гишүүдийн Танхимийн хүлээн зөвшөөрөх
15. Холбогдох Парламентийн хороод, байгууллагуудын нэгж бүрийн зөрүүтэй байдлыг уялдуулах, нийцүүлэх
16. Албан ёсны Засгийн газрын мэдээнд хэвлэх

Хэдийгээр улс орнуудын хооронд шинэчлэлийн үйл явцын алхмууд нь өөр өөр байж болно, тухайлбал а) боловсруулах алхам, б) шийдвэрлэх алхам, в) хууль тогтоох зэргээр ялгаатай байж болно.

Нэгэнт эдгээр алхмуудыг хийсэн бол, алхам бүрийг баганад байрлуулан хүснэгт үүсгэнэ. Мөр бүр нь нэгдмэл хуулийн төсөл, түүнд оруулах нэмэлт өөрчлөлт, дүрэм журам эсвэл тогтоол, мөн ТХХХ-д түлхэц үзүүлэхүйц шаардлагатай өөр бусад зүйлсийг илтгэдэг. Энэ нь хамгийн ач холбогдолтой шинэчлэлийг сонгоход зөв зүйтэй хэрэг юм.

Дараах мэдээлэл цуглуулах ялгаатай аргуудад, үнэлэгч нөлөөллийн түвшин бүрт алхам тус бүрийг үнэлэх хэрэгтэй. Энэхүү нөлөөллийн түвшин нь индексжсэн байх ба 0-оос 3-ын хүртэл оноотой байна. Энэ нь тухайн шинэчлэл болон алхам бүр дараах боломжит оноог авна байна гэсэн үг юм:

- 0 – ТХХХ энэ алхамд ямарч нөлөөгүй байсан.
- 1 – ТХХХ-ийн орц нь энэ алхамд үр өгөөжөө өгсөн.
- 2 – ТХХХ-ийн үүрэг, оролцоо энэ алхмыг хурдасгахад маш чухал байсан.
- 3 – ТХХХ нь зөвхөн энэ алхамд шийдвэрлэх үүрэгтэй.

Цуглуулсан мэдээллийг харилцан хянах, нарийвчилсан шинжилсний дараа эцсийн оноо бүхнийг харуулна. Учир нь нарийн шинэчлэл хийх ТХХХ-ийн нөлөөллийн зэрэглэлийн тухай үзэл бодлууд, өөр, өөр оролцогч талуудын дотор хийгдэх алхмууд ихээхэн өөрчлөгдөж болзошгүй.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Нөлөөллийн түвшинг нэгтгэж дүгнээд хүснэгтэд кодлон өнгөөр илэрхийлдэг ба энэ нь шинэчлэлийн үйл явцад ТХХХ хэрхэн нөлөөлж буйг үзүүлж байгаа юм.

Доорхи дүрслэл нь нь Босни-Герцеговинагийн 16 алхамт шинэчлэлийн үйл явцад суурилсан:

Шинэчлэлийн үйл явцад ТХХХ-ны нөлөө	Боловсруулах							Шийдвэрлэх		Хууль тогтоох						
	Алхам 1	Алхам 2	Алхам 3	Алхам 4	Алхам 5	Алхам 6	Алхам 7	Алхам 8	Алхам 9	Алхам 10	Алхам 11	Алхам 12	Алхам 13	Алхам 14	Алхам 15	Алхам 16
Шинэтгэл №1	3	2	0	1	2	0	0	0	1	2	0	2	0	2	0	0
Шинэтгэл №2	3	2	2	1	2	0	0	0	2	1	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №3	1	2	1	1	1	1	0	0	0	2	0	2	1	2	0	0
Шинэтгэл №4	0	0	0	2	3	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №5	3	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Шинэтгэл №6	3	1	1	1	3	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0
Шинэтгэл №7	2	2	0	1	3	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Шинэтгэл №8	3	2	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №9	2	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0
Шинэтгэл №10	1	3	0	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0
Нийт	21	16	5	10	19	4	3	2	10	10	2	9	2	9	0	0

Энэхүү хүснэгт уншигчдад ТХХХ мэдээллийг түргэн харж ойлгоход тохиромжтой болгож өнгөөр ялган харуулсан.

Шинэчлэлийн үйл явцад ТХХХ-ны нөлөө	Боловсруулах							Шийдвэрлэх		Хууль тогтоох						
	Алхам 1	Алхам 2	Алхам 3	Алхам 4	Алхам 5	Алхам 6	Алхам 7	Алхам 8	Алхам 9	Алхам 10	Алхам 11	Алхам 12	Алхам 13	Алхам 14	Алхам 15	Алхам 16
Шинэтгэл №1	3	2	0	1	2	0	0	0	1	2	0	2	0	2	0	0
Шинэтгэл №2	3	2	2	1	2	0	0	0	2	1	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №3	1	2	1	1	1	1	0	0	0	2	0	2	1	2	0	0
Шинэтгэл №4	0	0	0	2	3	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №5	3	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Шинэтгэл №6	3	1	1	1	3	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0
Шинэтгэл №7	2	2	0	1	3	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Шинэтгэл №8	3	2	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Шинэтгэл №9	2	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0
Шинэтгэл №10	1	3	0	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0
Нийт	21	16	5	10	19	4	3	2	10	10	2	9	2	9	0	0

Энэ жишээнд, боловсруулах үе шатуудын туршид шинэчлэлийн үйл явц дахь ТХХХ-ийн нөлөө нь асуудлыг тодорхойлох болон хуулийн зөвлөгөө өгөх үйл явцыг зохион байгуулах зэрэг үйл явцын эхлэлд оршдог гэдэг нь ойлгомжтой. Парламентийн хоёр Танхимд өөр өөр хуулийн төслүүд танилцуулагдаж байхад ТХХХ хамгийн чухал үүрэгтэй байдаг.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Эдгээр алхмуудыг ТХХХ-д хэрхэн нөлөөлж байгаагаар нь эрэмбэлэн дугаарладаг ба учир нь ТХХХ нь ямар үед үр өгөөжтэй ажиллах вэ, ямар үед илүү анхаарал хандуулах шаардлагатай гэдгээс хамаарсан болно.

Г.6. ЗОХИЦУУЛАЛТЫН, ЭДИЙН ЗАСГИЙН ҮР ӨГӨӨЖИЙН БОЛОН ТХХХ²⁴-НЫ ҮР НӨЛӨӨЛЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ

Зохицуулалтын, эдийн засгийн гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн болон ТХХХ-ийн үр нөлөөллийг уялдаа холбоо бүхий дэс дараалсан ажлын хүрээний аргаар үнэлж болдог. Хэдий тухайн төр хувийн хэвшлийн хэлэлцэл тус бүрийн зорилго, хүлээгдэж буй үр дүн, үйл ажиллагаа өөр өөр байх боловч ерөнхий дэс дараалсан ажлын хүрээний загварчлалд суурилсан арга замыг энд танилцуулна. Үүнд ТХХХ тус бүрт тохирсон тусгай нарийвчилсан багц үзүүлэлтүүд бидэнд хэрэгтэй байх болно.

“Хатуу” буюу бодитойгоор нотлон харуулах гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүн, ТХХХ-ийн үйл явцын үр нөлөөлөлд энэхүү ажлын хүрээ төвлөрдөг. Үүнд үйл явцад чиглэсэн ажлын хүрээ болон шинэтгэлийн үйл явцын үр нөлөөг хэмжих ажлын хүрээ гэсэн иж бүрдэл ажлууд багтах бөгөөд дээр дурдсан 2 бүлэг ажлыг дэлгэрэнгүй авч үзнэ.

Г.6.1. Дэс дараалсан ажлын хүрээний бүтэц

Дэс дараалсан ажлын хүрээнд үнэлгээ хийх, гинжин хэлхээс бүхий 5 үндсэн түвшинийг тодорхойлж болно. Дараахь зурагт энэхүү 5 түвшинийг (эхний хайрцагт 2 түвшинийг нэгтгэсэн) болон гинжин хэлхээс тус бүрт холбогдох ерөнхий шалгуур үзүүлэлт, зарим жишээг харуулж байна.



Дээр дурдсанаар хяналт шинжилгээ, үнэлгээ нь бие даасан үйл ажиллагаа бус харин өнгөрсөн үйл ажиллагааг үнэлэх дүгнэхэд хэрэглэгдэхээр төлөвлөгдсөн байдаг. Хяналт шинжилгээ, үнэлгээ нь хөтөлбөрийн амьдралын мөчлөгтэй илүү ойр байдаг. Уг дэс

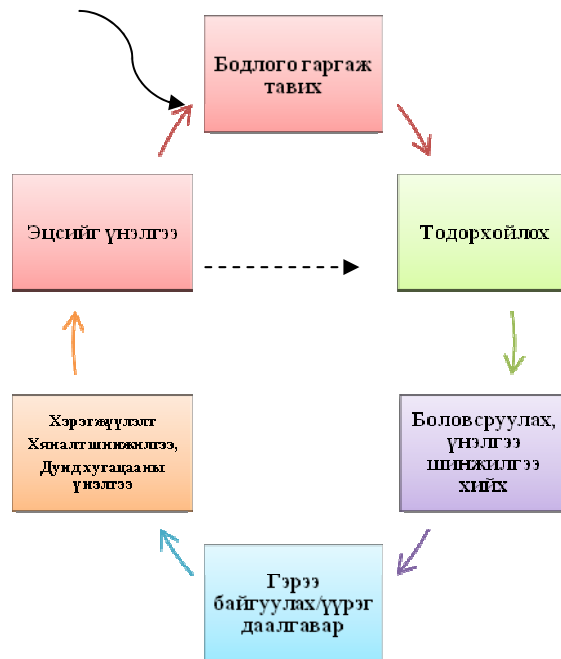
²⁴ Энэ бүлэг ОУСК-ын Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний техник туслалцаа, зөвлөх үйлчилгээнд зориулан боловсруулан гаргасан шалгуур үзүүлэлтийн талаархи сүүлийн үеийн ажилд үндэслэгдсэн болно. Энэхүү эх бичвэр нь “ОУСК-ын техникийн туслалцааны хөтөлбөрийн гол бүтээгдэхүүн ба хүлээх үр дүнгийн гарын авлага” (2005 онд Дэлхийн банкны групп, ОУСК-ын Техникийн туслалцааны үр нөлөө ба түүнийг нэмэгдүүлэх хөтөлбөрийн Хяналт шинжилгээ, үнэлгээний нэгжээс гаргасан) материалын хялбаршуулсан хуулбар юм.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

дараалсан ажлын хүрээ нь хяналт шинжилгээ, үнэлгээ болон төлөвлөлтийн харилцан уялдааг тод томруун харуулах хүчтэй хэрэгсэл төдийгүй ТХХХ-ийн үйл явцын төлөвлөлтийн үе шатны боловсруулалтанд хэрэгцээтэй шалгуур үзүүлэлтүүдийг гарган харуулна.

Г.6.2. Хөтөлбөрийн амьдралын мөчлөгийн онцлог үе шатууд

Хөтөлбөр, төслийн амьдралын мөчлөгийн хэд хэдэн үе шатанд хэрэглэгдэх шалгуур үзүүлэлтийг дараахь зургаас харна уу. Эдгээр үе шат тус бүр өөрийн гэсэн онцлог шинж чанартай байхын нэгэн адилаар шалгуур үзүүлэлт бүрийн зориулалт, хэрэглээ бас өөр байдаг.



Г.6.2.1. Тодорхойлох үе шат

Боловсруулах үе шатанд төсөл хөтөлбөрийн төлөвлөгөө ерөнхий байдлаар боловсрогдсон байх бөгөөд ер нь төлөвлөгөөний шалгуур үзүүлэлтийг энэ үед хараахан боловсруулаагүй байдаг. Гэвч хөндлөнгийн оролцооноос үүдэх нөхцөл байдлын болон асуудлыг шийдвэрлэхэд шаардлагатай нарийн мэдээллийг олж авахад шалгуур үзүүлэлтүүд чухал үүрэг гүйцэтгэж болно. Тодорхойлох үе шатанд гүйцэтгэх менежерүүд онцлог шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашиглан ТХХХ-ийн нөхцөл байдлын дүн шинжилгээг чанартай хийхэд анхаарах нь зүйтэй.

Г.6.2.2. Боловсруулах үе шат

Боловсруулах үе шатанд эхэн үеийн төлөвлөгөө илүү нарийн тодорхой байдлаар хийгдсэн байх шаардлагатай. Ихэнхи тохиолдолд цөөн тооны шалгуур үзүүлэлтүүд энэ үед боловсруулагдсан байдаг. Энэ үеийн шалгуур үзүүлэлтийг төлөвлөлтийн шалгуур үзүүлэлт буюу “Бодитойгоор үнэлэх шалгуур үзүүлэлт” (өөр өөр хүмүүс ижил мэдээлэлтэй байх зорилгоор) гэж нэрлэдэг.

Хэрвээ хөтөлбөрийн төлөвлөгөө дэс дараалсан ажлын хүрээний матрицийн дагуу боловсруулагдаж байгаа бол төлөвлөлтийн шалгуур үзүүлэлт буюу “Бодитойгоор үнэлэх шалгуур үзүүлэлт”-ийг (БҮШ) матрицийн 2-р багананд харуулна.

Дэс дараалсан ажлын хүрээний шалгуур үзүүлэлтүүд

Нийтлэг зорилго	“Бодитойгоор үнэлэх шалгуур үзүүлэлт”	Үнэлгээний эх үүсвэр	
Төслийн зорилт	БҮШ	ҮЭҮ	
Үр дүн	БҮШ	ҮЭҮ	
Үйл ажиллагаа	Орц/бүтээгдэхүүн		
			Урьдчилсан нөхцөл

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Энэ үед нийтлэг зорилго, төслийн зорилт болон үр дүнд чиглэсэн шалгуур үзүүлэлтүүдийг гол төлөв боловсруулан гаргана. Эдгээр шалгуур нь боловсруулах үе шатанд хэрэгцээтэй хангалттай дэлгэрэнгүй нарийн түвшний зүйлсийг хэлж өгдөг.

Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийн хамт түүнийг олж авсан мэдээллийн эх үүсвэрийг зайлшгүй тодорхойлох, нягтлах шаардлагатай. Үүнийг “үнэлгээний эх үүсвэр” (ҮЭҮ) гэж нэрлэх бөгөөд үүнийг дэс дараалсан ажлын хүрээний матрицийн 3 дахь багананд оруулна.

“Үнэлгээний эх үүсвэр”-ийг тодорхойлох ажлыг энэ үед зайлшгүй хийх хэрэгтэй бөгөөд мэдээллийг хаанаас олж авч болох, түүнийг хэрхэн цуглуулах зэргийг хэлэлцэн дүгнэсний дараа гол төлөв шалгуур үзүүлэлтийг дахин боловсруулах шаардлагатай болдог. Эдгээр шалгуур үзүүлэлтэд хамаарах мэдээллийг олж авах боломжгүй бол уг шалгуур үзүүлэлт нь хэрэгцээгүй болох бөгөөд өөр шинэ нэгнийг боловсруулах хэрэгтэй болно.

Энэ үе шатанд шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулан гаргах нь шийдвэрлэх чухал үүрэгтэй. Хөтөлбөрийн зорилго тодорхой бус байх үед зорилтот бүлэг, хөтөлбөрийн хэрэгжүүлэх хугацаа, зорилт арга хэмжээний үнэт цэнийн талаархи мэдээллийг олж авахад төлөвлөлтийн шалгуур үзүүлэлт зайлшгүй шаардлагатай. Энэхүү мэдээлэл байхгүйгээр нөөцийг хуваарилах, төсөв зохиох, бүр хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гаргах асуудал боломжгүй болон хувирдаг.

Жишиг төлөвлөлтийн шалгуур үзүүлэлтийн жишээ: Мянганы Хөгжлийн Зорилт

НҮБ-ын Мянганы Хөгжлийн Зорилтын 2015 он гэхэд хүрэх зорилтот ажлын гүйцэтгэлд хяналт шинжилгээ хийгдсээр байна. НҮБ-ын Мянганы тунхагт суурилсан 8 үндсэн зорилгыг уг ажлын хүрээнд тайлагнана. Зорилго тус бүр нэг болон хэд хэдэн зорилтот арга хэмжээтэй бөгөөд зорилгод хүрэх үйл явцыг хянах нийгэм, эдийн засаг, байгаль орчны тусгай шалгуур үзүүлэлтийг үүнд хэрэглэж байна. Энэхүү үйл явцыг хянан шинжлэхэд 40 гаруй шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлсон байна.

Зорилго 1. Хэт ядуурал, өлсгөлөнг арилгах

2015 онд хүрэх Зорилт 1. Өдрийн 1 доллараас доош орлоготой иргэдийн болон өлсгөлөнд нэрвэгдэгсдийн тоог 2 дахин бууруулах

Холбогдох шалгуур үзүүлэлтүүд:

1. Өдрийн 1 доллараас доош орлоготой иргэдийн эзлэх хувь хэмжээ (худалдан авах чадвараар тооцсон)
2. Ядуурлын зааг, түвшний хувь хэмжээ (ядуурлын тархалт х ядуурлын гүнзгийрэлт)
3. Үндэсний нийт хэрэглээнд хамгийн ядуу бүлгийн хэрэглээний эзлэх хувь хэмжээ

www.un.org/millenniumgoals хуудаснаас харна уу.

Жишээлбэл, “ажиллах хүчний бүтээмжийг нэмэгдүүлнэ” гэсэн зорилгыг авч үзэхэд хэчнээн ажилчдын бүтээмжийг ямар цаг хугацаанд, хэрхэн хэчнээн хэмжээгээр өсгөх зэргээр бүтээмжийг хэрхэн үнэн бодитойгоор нэмэгдүүлэх асуудлыг тодорхой болгож чадаагүй байна.

Хоёрдугаарт, энэ үе шатанд зорилгод хүрэх хэрэгжилтийн үйл явцад хэрхэн хяналт хийхийг тодорхойлох нь чухал байдаг.

Үүнд Мянганы Хөгжлийн Зорилтын гүйцэтгэлийн үйл явцыг хянахаар боловсруулагдсан дээрхи шалгуур үзүүлэлтийг жишээ болгон харна уу.

Тов тодорхой гаргасан зорилго, зорилт бүхий Мянганы Хөгжлийн Зорилт нь 2015 он гэхэд хөгжлийн ямар түвшинд хүрэхийг бүхэнд ойлгомжтойгоор харуулдаг. Дээр жишээгээр үзүүлсэн шалгуур үзүүлэлтүүд Мянганы Хөгжлийн Зорилтын 1-р зорилгод хүрэх холбогдох өөрчлөлтийг тусган харуулах чухал дохио тэмдэг болно.

Дээр тайлбарласнаар иж бүрэн төлөвлөгөө нь зорилтот бүлэг, хэрэгжүүлэх хугацаа, үндсэн болон зорилтот арга хэмжээний үнэ цэнийн талаар мэдээллийг өөртөө агуулдаг. Эдгээр мэдээлэл нь хөтөлбөрийн зорилго, цаашид тодорхойлон гаргах шалгуур үзүүлэлтэнд зайлшгүй тусгагдан орсон байх учиртай. Шалгуур үзүүлэлтийг багтаасан иж бүрэн төлөвлөгөө нь хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах болон түүнд хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх бат бөх үндэс суурь болж өгнө.

Г.6.2.3. Хэрэгжүүлэх үе шат

Хэрэгжүүлэх үе шатанд хяналт шинжилгээ, үнэлгээний үйл ажиллагаа менежерүүдэд зохих мэдээллийг өгөх бөгөөд үүнд мөн л шалгуур үзүүлэлтүүд хэрэглэгдэнэ. Мэдээж хөтөлбөрийн үр дүн, зорилго, зорилтын түвшинд боловсруулсан төлөвлөлтийн шалгуур үзүүлэлтүүд нь хяналт шинжилгээ, үнэлгээ өгөх эхлэлийн цэг болно.

Хэдий хэрэгжилтийн явцад менежерүүд төсвийн алдагдал, гадаад хүчин зүйлсээс үүдэлтэй онцгой саад тотгор зэрэг хөтөлбөрийн хэрэгжилтэнд нөлөөлөх хөндлөнгийн оролцооны талаар сонирхож байж болно. Энэ нөхцөлд зарим байгууллагууд бүтээгдэхүүний орц, гарцын шалгуур үзүүлэлтийг тусад нь ялган авч үздэг буюу хяналт шинжилгээ, үнэлгээний олон янз шалгуур үзүүлэлтийг авч хэрэглэдэг.

Бүтээгдэхүүний орцын шалгуур үзүүлэлт

Нөөц: цаг хугацаа, мөнгө санхүү, ажиллах хүчин, эд материал

Үйл явцын шалгуур үзүүлэлт

Нөөц → Үр дүн/гарах бүтээгдэхүүн

Үйл ажиллагаа/гарах бүтээгдэхүүний шалгуур үзүүлэлт

Үйл ажиллагаа → Үр дүн/гарах бүтээгдэхүүн

Хариу үйлдэл үзүүлэх/хүрэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт

Үр дүн → Зорилт/Хүрэх үр дүн

Үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт

Зорилт → Нийтлэг зорилго

Нөхцөл байдлын шалгуур үзүүлэлт

Гадаад хүчин зүйлс

Г.6.3. Онцлог шалгуур үзүүлэлтүүд ба хяналт шинжилгээ хийх гол чиглэл

Менежерүүд удирдлагын хүчин зүйлсэд хяналт шинжилгээ хийхийг хүсч болох бөгөөд энэ талаар дэс дараалсан ажлын хүрээний талаар ярьхад огт дурдагдаагүй билээ (хүний нөөцийн удирдлагын асуудал, тайлагнах давтамж гэх мэт). Менежерүүдэд хэрэгцээтэй тусгай

мэдээлэлд үндэслэн хяналт шинжилгээний олон янз шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлон гаргаж болно.

Үнэлгээнд, гарах үр дагаварт болон үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтэнд нэг л ижил зарчмыг хэрэглэж болно. Тулгамдаж буй байдал, үр ашиг, үр өгөөж, тогтвортой байдал, түүний үр нөлөөлөл зэрэг үнэлгээний шалгуур хэмжүүрийг харгалзан үзэж, үнэлгээний ажилтны мэдээллийн хэрэгцээ болон үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт гаргах гол чиглэл тодорхойлогдон гарсан байх учиртай.

Төлөвлөлтийн болон хяналт шинжилгээний шалгуур үзүүлэлтүүд үнэлгээний үйл ажиллагааны чухал суурь болдогийг дахин онцольё. Тухайлбал, зорилгод хүрэх гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь үр нөлөөг зөвөөр ойлгон хүлээн авахад тус дөхөм үзүүлж болох бол үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт нь үр өгөөжийг үнэлэх мэдээлэл өгөх болно.

Төсвийн алдагдлын болон нөөц ашиглалтын хяналт шинжилгээний шалгуур үзүүлэлт нь үр ашгийн үнэлгээ гаргах ажлыг хөнгөвчлөх бол хам утгаар авсан шалгуур үзүүлэлтүүд тогтвортой байдлын ойлгоход чухал дэмжлэг үзүүлж болно.

Г.6.4. Шалгуур үзүүлэлтийн төрлүүд

Бид 2 төрлийн шалгуур үзүүлэлтийг ялган авч үзэж болно:

1. Шууд шалгуур үзүүлэлт – энэ нь тухайн асуудал, сэдэвтэй шууд хамаатай буюу түүнд зориулагдан боловсруулагдсан байдаг.
2. Шууд бус шалгуур үзүүлэлт – энэ нь тухайн асуудал, сэдэвтэй шууд бус замаар хамаатай байна.

Г.6.4.1. Шууд шалгуур үзүүлэлт

Эдгээр шалгуур үзүүлэлтүүд сонирхож буй сэдэв асуудалд шууд чиглэсэн байх бөгөөд гол төлөв үйл ажиллагааны болон техникийн шинжтэй сэдэв, зүйлд нийцсэн байдаг. Гэвч үүнийг хэмжих нь тийм ч амар биш байж болно. “Өдрийн 1 доллараас доош орлоготой иргэдийн эзлэх хувь хэмжээ” бол шууд шалгуур үзүүлэлтийн нэг тод жишээ юм.

Г.6.4.2. Шууд бус шалгуур үзүүлэлт

Шууд бус буюу өөрөөр “төлөөлөх” гэж нэрлэдэг шалгуур үзүүлэлт нь сонирхож буй сэдэв, асуудалд шууд бус замаар хамаатай байдаг. Дараахь хэд хэдэн учир шалтгааны улмаас шууд бус шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулдаг:

- Тухайн сонирхож буй сэдэв, асуудлыг шууд хэмжих боломжгүй. Ялангуяа зан үйлийн өөрчлөлт, амьдрах нөхцөл, сайн засаглал зэрэг чанарын асуудал, сэдэвтэй холбоотой тохиолдолд үүнийг хэрэглэнэ.
- Дүн шинжилгээ хийж буй субъект нь шууд хэмжиж болох авч түүнийг хийхэд хэт эгзэгтэй, мэдрэг асуудал байж болно. Тухайлбал, орлогын түвшин, ДОХ/ХДХВ оролцоотой асуудал, “аюулгүй бэлгийн хавьтал” зэрэг асуудлууд үүнд багтана.
- Шууд шалгуур үзүүлэлтийг бодвол шууд бус шалгуур үзүүлэлтийг хэрэглэх нь илүү өртөг зардал хэмнэдэг. Шууд бус шалгуур үзүүлэлт нь менежментэд түгээмэл хэрэглэгддэг арга хэрэгсэл юм.

Шууд бус шалгуур үзүүлэлтийн жишээ

Гана улсын зээлийн тогтолцоонд хөрөнгө оруулахаар хадгалж буй эмэгтэйчүүдийн банкны хадгаламжийн нөөц нь тэдний орлогын хэмжээг төлөөлөн харуулах шууд бус шалгуур үзүүлэлтийн нэг сайн жишээ юм.

Менежерүүд гол төлөв шинжлэх ухааны хувьд баттай тоон өгөгдөлөөс илүүтэй менежментийн мэдээлэлд илүү найддаг. Шууд бус шалгуур үзүүлэлт нь мэдээллийн найдвартай байдал болон тоон өгөгдлийг олж авах оролдлогын хооронд зөв тэнцвэрт байдлыг бий болгодог.

Шалгуур үзүүлэлт нь хөндлөнгийн оролцоо болон түүний гүйцэтгэлийн талаар хоёрдмол утгагүй мэдээллийг өгөхөөр боловсруулагдан гарсан байх учиртай. Ач холбогдол бүхий шалгуур үзүүлэлтийг үнэлгээ хийхэд хэрэглэх нь чухал бөгөөд энэ нь ТХХХ-ийн талаар удирдлага менежментэд хэрэгцээтэй мэдээллийг бий болгоно.

Г.6.5. Стандартчилсан шалгуур үзүүлэлт – “Бизнес эрхлэх нь” тайлан

Тохируулан өөрчилсөн шалгуур үзүүлэлтийн (доор Г.6.6-г харна уу.) зэрэгцээ хязгаарлагдмал тооны стандартчилсан шалгуур үзүүлэлт нь ТХХХ-ийг өөр өөр нөхцөл байдлын хүрээнд жиших, харьцуулах боломжийг олгоход тусална. Бид үнэлгээний ажилтнуудыг Дэлхийн банкнаас жил бүр эрхлэн гаргадаг “Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлтийн жагсаалтанд анхаарал хандуулахыг санал болгодог (www.doingbusiness.org). Энэхүү тайлан судалгаа нь бизнес эрхлэгчдэд үзүүлж буй зохицуулалтын ажлын хүрээний өртөг зардал болон шат дамжлагыг нэлээд хэдэн бодит тоон хэмжүүрээр харуулдаг.

Дэлхийн банкны “Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлт	
Бизнес эхлүүлэх	Хөрөнгө оруулагчдыг хамгаалах
Шат дамжлага (тоо) Шаардагдах хугацаа (өдрөөр) Зардал (нэг хүнд ногдох ДНБ-д харьцуулсан хувь) Дүрмийн сан (нэг хүнд ногдох ДНБ-д харьцуулсан хувь)	Ил тод байдлын индекс (0-10) Захирлын өр төлбөрт өртөх индекс (0-10) Хувьцаа эзэмшигчдийн өргөдөл гаргах боломжийн индекс (0-10) Хөрөнгө оруулагчдийн хамгаалах индекс (0-10)
Лиценз, зөвшөөрөл авах	Татвар төлөх
Шат дамжлаг а(тоо) Шаардагдах хугацаа (өдрөөр) Зардал (нэг хүнд ногдох ДНБ-д харьцуулсан хувь)	Жилд төлөх татварын тоо Шаардагдах хугацаа (цаг/жил) Нийт татварын хэмжээ (орлогод эзлэх хувь)
Хөдөлмөр эрхлүүлэх	Хил дамнасан худалдааны байдал
Ажил олгоход хүндрэлтэй нөхцөл байдал (0-100) Ажлын цагийн индекс (0-100) Ажилчдыг ажлаас халах индекс (0-100) Хөдөлмөрийн уян хатан байдлын индекс (0-100) Ажилтан хөлслөх зардал (цалингийн хувиар) Ажилчдыг ажлаас халах зардал (долоо хоногийн цалингаар)	Экспортод шаардагдах бичиг баримт (тоо) Экспортод шаардагдах гарын үсэг (тоо) Экспортод шаардагдах хугацаа (өдрөөр) Импортод шаардагдах бичиг баримт (тоо) Импортод шаардагдах гарын үсэг (тоо) Импортод шаардагдах хугацаа (өдрөөр)
Хөрөнгийн бүртгэл	Гэрээний хэрэгжилтийн байдал
Шат дамжлага (тоо) Шаардагдах хугацаа (өдрөөр) Зардал (хөрөнгийн хувьд ногдох хэмжээ)	Шат дамжлага (тоо) Шаардагдах хугацаа (өдрөөр) Зардал (өрөнд ногдох хувиар)
Зээл авах	Бизнес хаах
Эрх зүйн орчны индекс (0-10) Зээлийн мэдээллийн чанарын индекс (0-6) Улсын зээлийн мэдээллийн сангийн хамрах хүрээ (насанд хүрэгсэдийн хувиар) Хувийн зээлийн мэдээллийн сангийн хамрах хүрээ (насанд хүрэгсэдийн хувиар)	Шаардагдах хугацаа (жилээр) Зардал (үл хөдлөх хөрөнгөнд ногдох хувь) Эргэн сэргэлтийн хувь (нэг долларт ногдох центээр)

“Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлтийг харуулсан дээрхи хүснэгтээс үнэлгээний ажилтнууд ТХХХ үр нөлөөлөл үзүүлж буй хүчин зүйлсийг сонгон авах

боломжтой. ТХХХ-ийн үйл явцын дэс дараалсан ажлын хүрээг төлөвлөхөд дээр дурдсан чухал гэж үзсэн хүчин зүйлсэд хамаарах шалгуур үзүүлэлтийг тохируулан өөрчлөх замаар боловсруулалт хийж хэрэглэж болно.

“Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлт нь шинэ ТХХХ-ийн үйл явцыг өрнүүлэхэд зөвлөмж, лавлагаа үзүүлэлт болох ач холбогдолтой. Төлөвлөлтийн үе шатанд төслийн төлөвлөлт болон дэс дараалсан ажлын хүрээг боловсруулан гаргахад “Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлтийг хэрэглэж болно.

Г.6.6. Тохируулан өөрчилж болох шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах нь

“Бизнес эрхлэх нь” тайлангийн шалгуур үзүүлэлт шиг стандартчилсан шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах оролдлогууд хийгдсээр ирсэн. Гэвч тохируулан өөрчилж болох шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах хэрэгцээ заримдаа гардаг. Энэ бүлэгт зарим зөвлөгөөг санал болгож байна.

Г.6.6.1. Шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах нь

Шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулж эхлэхээс өмнө төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн үе шатны төлөв байдлыг тодорхойлох нь чухал. Ийнхүү тодорхой болсоны дараа төлөвлөлт, хяналт шинжилгээ, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтийг ялимгүй өөр өөр зорилгод хэрэглэнэ.

Сайн шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулахад яаравчлах шаардлагагүй. Сүүлийн үе шатанд хэрэглэгдэх шалгуур үзүүлэлтийг нягт нямбай боловсруулахад анхаарал тавин ажиллаж, алхам алхамаар хийх нь бодит сайн жишээ туршлага болно.

Дараахь алхамууд үүнд хэрэг болно:

1. Ямар

Хувилбарууд дээр оюун бодлоо хуваалцах – олон тооны хэмжүүрийн дагуу ямар зорилгууд байгааг хэлэлцэх

2. Хэчнээн

Хүсч буй өөрчлөлт, шинэчлэлтийн хэмжээг тодорхойлох

3. Хэн

Зорилтот бүлгийг тодорхойлно. Заримдаа зорилтот бүлэгт хэн багтах талаар мэдээлэл хэрэгцээтэй болно (Жишээлбэл жендерийн онцлогтой мэдээлэл шаардлагатай бол).

4. Хаана

Хэрвээ 3-р алхамын үед хөндлөнгийн оролцооны талбар, орон зайн талаар мэдээлэл тодорхой болоогүй бол үүнийг тодорхойлох

5. Хэзээ

Хэрэгжүүлэх цаг хугацааг тодорхойлох

Хувилбарууд дээр оюун бодлоо хуваалцсанаар (алхам 1) нь хэд хэдэн сонголтыг хийхэд хүргэдэг. Ялангуяа шууд бус хувилбаруудыг сонгон авсан үед хувилбар тус бүрийн хүчинтэй байх хугацаа, нарийвчлал, мэдрэг болон өртөг зардлын хувьд хэмнэлттэй байх байдлыг

Засаглалын гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн жишээ

- Төсвийн болон санхүүгийн удирдлагын чанар
 - Авлигын ойлголтын индекс
 - Төрийн үйлчилгээний чанар
- www.worldbank.org/publicsector/indicators ,
www.doingbusiness.org хуудаснаас харна уу.

Шалгуур үзүүлэлт боловсруулах жишээ

Мянганы хөгжлийн зорилго 4: 2005 он гэхэд анхан болон дунд шатны боловсролд, 2015 он гэхэд бүх шатны боловсролд жендерийн ялгавартай байдлыг арилгах

Энэ зорилгыг хэмжих шалгуур үзүүлэлт нь 15-24 насны бичиг үсэг тайлагдсан эмэгтэйчүүдийн эрэгтэйчүүдийн тоонд харьцуулсан хувь хэмжээ байна.

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

тодорхойлон тэдгээрээс тухайн менежерт хэрэгцээтэй мэдээлэлд хамгийн сайн тохирох нэгнийг сонгон авдаг.

Өртөг зардал хэмнэлттэй байх хэмжүүрийг мэдээж шууд шалгуур үзүүлэлтийн үед ч чухлаар авч үзэх бөгөөд мөн шууд бус шалгуур үзүүлэлтийгтүүнээс давуу гэж үзэх учир шалтгаан ч болж болно.

Эдгээр шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлон гаргаж, онцгойлон авч үзэхэд дараахь зүйлсийг чухалчлан авч үздэг:

- Шалгуур үзүүлэлт нь техникийн туслалцааны төрлүүдтэй болон ТХХХ-ийн хэрэгжилтэнд түгээмэл хэрэглэгдэж буй дэмжлэг үзүүлэх үйл ажиллагаатай холбоотой байх;
- Хэмжиж болох суурь үзэл баримтлалыг тусган харуулахад шалгуур үзүүлэлт нь түүнд иш үндэс болж байх;
- Шалгуур үзүүлэлт нь учирч болох хэмжилтийн алдааг бага байлгах утгаараа найдвартай байх;
- Хариуцах байгууллага болон бүсийн албаныхан хэрэгцээтэй өгөгдөл цуглуулах шаардлагатай ажил хэргийг явуулахад шалгуур үзүүлэлт нь илүү бодитой, тохиромжтой байх;

Г.6.6.2. Бүтээгдэхүүний орцоос үр нөлөө хүртэл

Шалгуур үзүүлэлтийг тохируулан өөрчилж боловсруулах үед хэрэглэгдэх янз бүрийн үг хэллэг тодорхой ойлгомжтой байх нь чухал:

- **Бүтээгдэхүүний орц** гэж хөтөлбөрийн үйл ажиллагаанд хэрэглэгдэх нөөцүүдийг хэлнэ.
- **Үйл ажиллагаа** гэж тодорхой орцыг ашиглан тухайн онцлог төслүүдэд хэрэглэгдэж буй ажил, авч буй арга хэмжээг хэлнэ. Үүнд үнэлгээ өгөх, зөвлөх үйлчилгээ, сургалт олон нийтийн мэдлэг дээшлүүлэх кампанит ажил зэрэг нь орно.
- Эдгээр үйл ажиллагаа нь тайлан, зөвлөгөө, сургалтын үйл явдал болон мэдээллийн хэрэгсэл зэрэг **гарах бүтээгдэхүүн** болон хувирах үр дүнд чиглэгддэг.
- Дараагийн ээлжинд эдгээр гарц бүтээгдэхүүн нь үр ашиг өгөөжөө өгч, зорилтот нийгмийн бүлгийн ашиг шим хүртэгсдийн дунд зан үйл, гүйцэтгэл, мэдлэгийн өөрчлөлт гарах зэрэг **хүлээх үр дүнг** бий болгоно.
- Эцэст нь урьдчилан хүлээж байснаар тухайн хөтөлбөр өндөр бүтээмж, өсөн нэмэгдсэн орлого, эдийн засгийн өсөлт зэргийг багтаасан хөгжлийн **үр нөлөөг** бий болгоно.

Г.6.6.3. Зөвхөн тухайн онцлог ТХХХ-тэй холбоотой шалгуур үзүүлэлтийг сонгох

ТХХХА-ны төлөвлөлт нь аль шалгуур үзүүлэлт нь ач холбогдолтой, аль нь үгүйг хэлж өгдөг. Ач холбогдол бүхий шалгуур үзүүлэлтүүдээс альных нь тоон мэдээлэл боломжит өртөг зардлаар сонгох боломжтой байна түүнийг сонгон авна.

ТХХХ, түүний өвөрмөц шалгуур үзүүлэлтийн жишээнүүд

Ажлын хэсэг экспортын зах зээлийг өсгөхөөр түүний дэд бүтцийн нөхцөлийг сайжруулах асуудлыг сонирхож байгаа бөгөөд тэд *“стандарт ачаа бүхий ачааны тэрэг хил дамнан хамгийн ойрын хилийн боомт хүрэхэд шаардагдах хугацаа”* гэсэн үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлтийг чухалчлан авч үзэж болно.

Ажлын хэсэг ажиллах хүчний дунд мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийн чадварыг дээшлүүлэх асуудлыг сонирхож байгаа бөгөөд тэд *“дээд боловсролын байгууллагуудын улсын шалгалтанд мэдээлэл харилцаа, холбооны технологийн оюутнуудын сурлагын голч дүнгийн дундаж”* гэсэн шалгуур үзүүлэлтийг чухалчлан авч үзэж болно.

Улаан тууз хайчлах үйл явцад төвлөрч буй ТХХХ-ийн хүрээнд *“шинээр бүртгүүлсэн ААН-ийн тоон өсөлтийн хувь хэмжээ”* гэсэн үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт хэрэгцээтэй байж болно.

Олон улсын компаниудын хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулахаар ажиллаж буй ТХХХ-ийн хүрээнд *“тухайн оронд буй олон улсын компаниудын гадаад хөрөнгө оруулалтын өсөлтийн хувь хэмжээ”*-гэсэн шалгуураар хэмжихийг хүссэн байж болно.

Г.6.6.4. Шалгуур үзүүлэлтийг гаргахад зорилтот бүлгийг нухацтай авч үзэх нь

Хүрэх үр дүн, үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт нь ТХХХ-ийн онцлог шинж чанар, үр дүнг хэмжихэд хэрэглэгдэх бөгөөд ач холбогдол бүхий оролцогч талуудыг урьдчилан харуулна. Үүнд жишээлбэл, хувь хүмүүс, санхүүгийн байгууллагууд, БГБ-ууд, хувийн ААН-үүд болон ТХХХ-ийн үр шимийг шууд эсвэл шууд бусаар хүртэгсэд багтана.

Шалгуур үзүүлэлтийг гаргахад зорилтот бүлгийг тодорхойлох жишээнүүд

Ажлын хэсэг бичил, ЖДҮ-ийн нөхцөл байдлыг сайжруулахад чиглэн ажиллаж байгаа бөгөөд *“жилийн 10000 ам. доллараас хэтрэхгүй эргэлтийн хөрөнгө бүхий бичил, ЖДҮ-ийн борлуулалтын өсөлтийн хувь хэмжээ”* гэсэн шалгуур үзүүлэлтийг хэрэглэхийг хүсч байж болно. Гэхдээ энэ нь бүхэлдээ хувийн хэвшлийн борлуулалтын өсөлтийн хувь хэмжээг мэдэж авахад хэрэглэгдэхгүй.

ТХХХ-ийн ХАА-н үйлдвэрлэгчдийн гадаад нөөц, эх үүсвэрт хүрэх асуудлыг сайжруулах ажлын хүрээнд *“бордооны импортын өсөлтийн хувь хэмжээ”* гэсэн шалгуурыг мэдэхийг хүссэн байж болно. Гэхдээ уг шалгуур нь тухайн орны нийт импортын нэмүү өртөгийн өсөлтийн хувь хэмжээг сонирхоогүй болно.

Аялал жуулчлалын компаний бизнесийн таатай орчныг дэмжин ажиллах ТХХХ-ийн хүрээнд өсөн нэмэгдсэн бизнесийн бүртгэлийн тоон шалгуур үзүүлэлт хэт ерөнхий байх болно. Харин *“аялал жуулчлалын компаний бүртгэлийн өсөлтийн хувь хэмжээ”* гэсэн шалгуур үзүүлэлт үүнд хэрэгцээтэй байх болно.

Г.6.7. Шалгуур үзүүлэлтийн сул тал, доголдол

Шалгуур үзүүлэлтэнд өөрчлөлт орсоноор ТХХХ-ийг заавал өөрчлөх хэрэгтэй гэсэн үг биш гэдгийг хатуу тогтоож авах нь зүйтэй. Хяналт шинжилгээ хийх болон янз бүрийн далайц хэмжээгээр сайжирсан эсвэл хүрсэн гүйцэтгэлийн талаар зорилтот нийгмийн бүлгийн гишүүдийн мэдрэмж байдлыг харуулахад шалгуур үзүүлэлтийг голлон хэрэглэдэг.

Ялангуяа ТХХХ-тэй холбоотой ажигласан өөрчлөлтийн учир шалтгааныг тогтооход харьцуулсан болон сөрөг баримт фактыг агуулсан нарийн судалгааны ажлууд шаардлагатай

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

байдаг. Сөрөг баримт нь тухайн хөтөлбөр байхгүй гэж үзээд энэ үед тохиолдох таамаглаж буй нөхцөл байдлыг шинжлэн авч үздэг.

Үр нөлөөллийн жишиг үнэлгээний үед санамсаргүй даалгавар, бүрдүүлсэн хяналтын тогтолцоо, хүлээх үр дүнд нөлөөлсөн бусад хамааралгүй хүчин зүйлсээс хөтөлбөрийн нөлөөллийг ялгаж салгах арга замууд зэргийг хэрэглэнэ.

Г.6.8. Цаг хугацааны туршид гарах өөрчлөлтийг тооцоход олон арга хэмжээ шаардлагатай

Энэхүү гарын авлагад орсон хүлээх үр дүн, үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт нь тодорхой цаг хугацаанд хэрэгжүүлсэн арга хэмжээгээр илэрхийлэгдэн гарна. Хөтөлбөрт суурь үзүүлэлтийг тогтоож, мөн цаг хугацааны туршид онцлог шалгуур үзүүлэлтийн түвшний өөрчлөлтийг үнэлж байхаар төлөвлөн оруулна. Өөрчлөлтийг үнэмлэхүй болон хувь процентийн үндсэн дээр тооцоолдог.

Тухайн төслийн ач холбогдол, хүрээ хэмжээнээс хамаарч өгөгдөл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх төсөв зардлын хэмжээ тун нь таарсан байх учиртай. Ерөнхийд нь тойм байдлаар хяналт шинжилгээ үнэлгээний зардал төсөв нь уг хөтөлбөрийн нийт төсвийн 3-5 хувьтай тэнцэхээр байвал зохистой.

Г.6.9. ТХХХ-ийн харьцуулсан болон жишиг үнэлгээ хийх шалгуур үзүүлэлтүүд

Энэхүү хүснэгт нь хүлээх үр дүн, үр нөлөөллийн түвшинд ТХХХ-ийн харьцуулсан болон жишиг үнэлгээ хийх хязгаарлагдмал тооны шалгуур үзүүлэлтүүдийг харуулсан бөгөөд үнэдгээний дасгал хийхэд зориулагдсан болно.

Урьдчилан харж буй үр дүн	Хүрэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт (жишээ)
Бизнесийн орчныг таатай болгохтой холбоотой хууль зохицуулалтын өөрчлөлтүүд	Хянан шийдвэрлэх үе шатанд яваа батлагдсан хууль, зохицуулалтын (шинээр болон нэмэлт, өөрчлөлт оруулсан) тоо
Захиргааны үе шат дамжлагатай холбоотой өөрчлөлтүүд	Хянан шийдвэрлэх үе шатанд буй захиргааны үе шат дамжлагын тоо
Захиргааны үе шат дамжлагын үйл ажиллагааны өртөг зардал	Бизнес эхлүүлэх албан ёсны зардал Эд хөрөнгө бүртгүүлэх албан ёсны зардал Гэрээний хэрэгжилтийг хангах албан ёсны зардал
Захиргааны үе шат дамжлагаар дамжихад шаардагдах хоног	Үе шат дамжлагаар дамжихад шаардагдах дундаж хугацаа /хуанлийн хоногоор/
Зорилго	Үр нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт
Бизнесийн бүртгэлийн хувь хэмжээг нэмэгдүүлэх	Тухайн жилд бүртгүүлсэн ААН-ийн тоо
Хувийн хэвшлийн бүтээмж өсөлтийг нэмэгдүүлэх	Бизнесийн орчныг таатай болгох арга хэмжээний дүнд бүтээмж өсөлт бий болсон гэж мэдээлсэн ААН-ийн тоо Шинээр бий болсон ажлын байрны тоо Тухайн жилд бүртгүүлсэн ГШО-ын нийт дүн

Г.7. ТӨГСГӨЛИЙН ҮГ

Тус гарын авлагын энэхүү бүлэг нь ТХХХ-ийн үнэлгээг хийх, төлөвлөхөд хэрэгцээтэй ерөнхий зөвлөмжийг өгөхөд чиглэгдсэн. Өгөгдөл цуглуулахад шаардлагатай зарим аргагүй, хэрэгслийг энд харууллаа. Дээр дурдсан гурван ажлын хүрээ, арга хэрэгсэл, багц шалгуур үзүүлэлтийг мөн танилцуулсан бөгөөд эдгээр нь ТХХХ-ийн хүрэх үр дүн ба үр нөлөөллийг харьцуулах, жишиг тогтоох бололцоог бий болгох зорилготой байв.

Мэдээж эдгээр материал нь ТХХХ-ийн эсвэл Засгийн газар, хөгжлийн түншүүд, ТББ-ын илүү өргөн хүрээний хөтөлбөрийн хүрээнд хийгдэж буй хяналт шинжилгээ, үнэлгээний ажилд нэмэлт эх үүсвэр болно. Бидний санал зөвлөмж одоо хийгдэж буй арга хэмжээг орлуулах бус харин түүнийг нөхөн гүйцээхэд дэм болох учиртай. Санал болгож буй ажлын хүрээ, арга хэрэгсэл, шалгуур үзүүлэлт нь одоо байгаа ажил арга хэмжээний аль боломжтойд нь уялдуулан холбож болох бөгөөд харин үүнийг бие даасан үнэлгээ болгон хэрэглэж болохгүй.

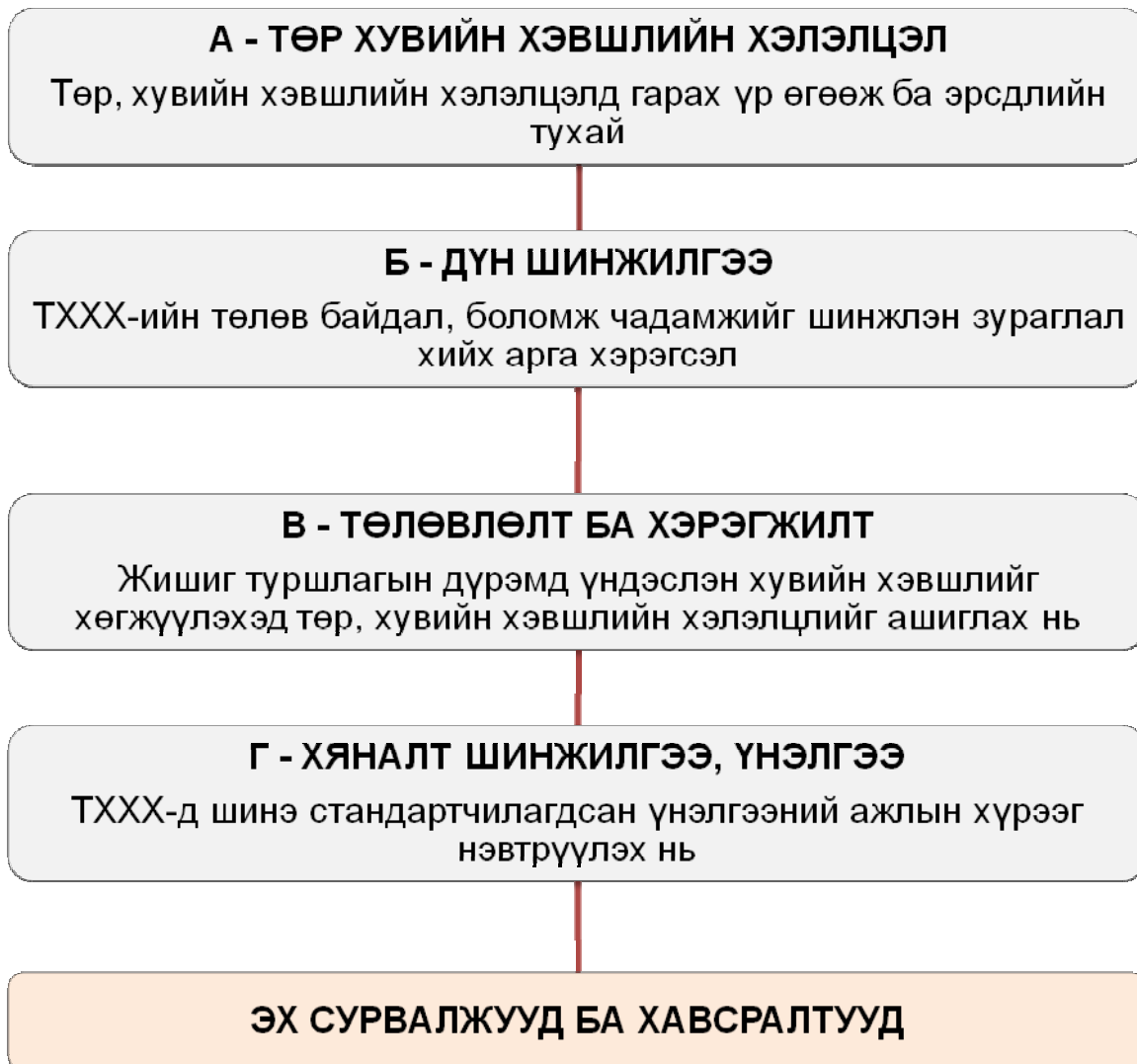
Төрөл бүрийн ажлын хүрээ болон арга хэрэгслийн хүрэх үр дүнг нягтлан шалгах нь дүн шинжилгээний ажлын үр нөлөөллийн чанарыг ихээхэн сайжруулдаг. Бүлгээр ажиллах зэрэг оролцогч талуудын уулзалтууд нь ТХХХ-ийн бүх талуудын оролцоог хангах замаар шийдэл гаргах хэлэлцүүлэг хийх, шийдвэр хүчин төгөлдөр байхад хүргэх хүчтэй арга хэрэгсэл болно.

Шалгуур үзүүлэлт бүхий өгөгдлийг цуглуулах арга хэрэгсэл, ажлын хүрээ нь өгөгдөлд харьцангуй шуурхай, хялбар замаар дүн шинжилгээг хийх болон үүнийг цаашдын хэлэлцүүлэг, уг ажилд оролцож буй талуудад ойлгомжтой байдлаар танилцуулах бололцоог олгоно. Дээрхи ажлын хүрээнд бий болсон мэдээллийг хэрэгжүүлэх цаг хугацааны явцад (хагас жил эсвэл жилээр авсан) ТХХХ-ийг хэрхэн хөгжүүлэх асуудлыг үнэлэх замаар харьцуулж болно. Өөр нөхцөлд буй ТХХХ-ийн хүрэх үр дүн, үр нөлөөллийн харьцуулалт хийх, жишиг тогтооход ажлын хүрээ болон шалгуур үзүүлэлтийг түүнд нийцэн хэрэглэгдэж байхаар зохиосон байх хэрэгтэй.

Маш олон арга хэрэгсэл, ажлын хүрээ үйл явцад хэрэглэгдэж байгаа бөгөөд шинэ гярхай ажиглалт нь тэдгээрийн ач холбогдол хэрэгцээт байдлыг улам нэмэгдүүлэх болно. Мэдээж эдгээр арга хэрэгсэл, ажлын хүрээ нь хуулбар зүйл биш, харин тухайн нөхцөл байдалд нийцүүлсэн байх ёстой.

Эцэст нь өгүүлэхэд, ажлын хүрээ ба арга хэрэгсэл нь үнэлгээ хийхтэй холбоотой хүндрэлтэй асуудлыг шууд замаар шийдвэрлэхгүй бөгөөд энэ нь түүнд дүн шинжилгээ хийх, тунгаан боловсруулж байхыг үргэлж шаарддаг. Энэхүү бүлэгт багтсан бүтээгдэхүүний орц нь уг үйл явцад туслах зориулалттай бөлгөө.

Бидэнд www.publicprivatedialogue.org/contact/ хаягаар арга хэрэгслийг сайжруулах, цаашид илүү нарийн боловсронгуй болгох, түүнийг төрөл бүрийн нөхцөл байдалд илүү нийцтэй болгон хэрэглэх санал, зөвлөмж, жишээг ирүүлэхийг хүсч байна.



ЭХ СУРВАЛЖУУД БА НОМ ЗҮЙ

Энэхүү гарын авлага нь 2006 оны 2 дугаар сард Париж хотноо зохиогдсон ТХХХ-ийн талаархи анхны олон улсын семинарын үр дүнд бий болсон. Тухайн танилцуулгын үед тавигдсан танилцуулгын материал, тохиолдлын судалгаа болон бусад суурь олон тооны баримт бичигт үндэслэн гарын авлагын материалыг бүрдүүлсэн.

ТХХХ-ийн сэдэвт хамаарах 70 өгүүлэг, эх сурвалжийн материалууд нь Дэлхийн банкнаас гаргадаг онлайн үзэх боломжтой бодлогын судалгааны ажлын цувралын 3683 дугаарт Херзберг, Райт нарын “Өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэл – хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулах ТХХХ-ийг бий болгох ба хөгжүүлэх” гэсэн материалд дурдагдсан болно. Энэхүү гарын авлагад эдгээр эх сурвалжаас зарим зүйлийг оруулсан. Үүнийг дахин жагсааж оруулахын оронд зохиогчид зөвхөн онлайн аар үзэж болох ишлэлүүдийг сонгон авсан бөгөөд www.publicprivatedialogue.org хаягт буй сэдэв, улс орнуудаар ангилан жагсааж харуулав.



Уг веб хуудас нь ТХХХ-ийн талаар хамгийн сүүлийн үеийн ач холбогдол бүхий материалаар тогтмол шинэчлэгдэж байх бөгөөд ТХХХ-ийг дадлагажигч мэргэжилтнүүдийн сонирхолд нийцсэн холбоос ба харьцуулан үзэх бичиг баримтын цуглуулга болоход чиглэж байна. Энэхүү ном зүйд дурдагдсан бүхий л материалуудыг уг веб хуудсаар дамжуулан олж авч болно. Уншигч танд өөрсдийн сонирхсон шинэ мэдээ, мэдээлэл, веб холбоосыг тус хуудаснаас үзэх боломжтойг зөвлөж байна.

Лавлагааг хялбар болгохын тулд энэхүү ном зүйг веб хуудас дахь эх үүсвэр материалын холбоос болох зохиогч байгууллагын дагуу 3 бүлэгт хуваан харуулсан. Түлхүүр баримт бичгийн хураангуйгаар тухайн унших зөвлөмж харуулахаар зорьсон.

Эдгээр баримт бичгийн дийлэнхид нь зохиогчийн PowerPoint танилцуулгыг хавсаргасан бөгөөд үүнийг мөн тус веб хуудаснаас үзэж болно.

Сургамж хичээлүүд: www.publicprivatedialogue.org/papers

Өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэл – хөрөнгө оруулалтын орчныг сайжруулах ТХХХ-ийг бий болгох ба хөгжүүлэх

Бэнжамин Херзберг, Эндрю Райт; Дэлхийн банкны Бодлогын судалгааны ажлын цувралын 3683 дугаар

40 гаруй орны туршлагыг судлан эх сурвалжийг гарган авсан. Энэхүү баримт нь өөрийн улс орон, бүс нутагт, өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэлийг бий болгох, сайжруулахаар сонирхож буй донорууд, Засгийн газар, бизнес эрхлэгчид эх үүсвэр болгон хэрэглэхэд зориулагдсан.

Энэ нь дадлагажигчид нийтлэг төөрөгдөл алдаанаас хэрхэн зайлсхийх талаархи үнэ цэнтэй санаа бодлоос сонгосон хамгийн шилдэг санаа, арга техникээс шүүн авсан. Энэхүү баримт нь 3 бүлгээс тогтоно. Нэгдүгээр бүлэг нь өрсөлдөх чадвар бүхий түншлэл нь юунд хүргэж болохыг харуулна. Хоёрдугаар бүлэг нь энэхүү түншлэлийг төлөвлөхөд гарах тулгамдсан асуудлыг авч үзэх тухай, гуравдугаар бүлэг нь байнга тохиолдох сорилтуудыг тодорхойлж түүнийг даван туулахад хэрэглэгдэх стратегиудийн тухай тус тус харуулна.

Бизнесийн орчны шинэтгэл: ТХХХ-ийн механизм ба үйл явц

Баннок Зөвлөх үйлчилгээний ХХК, Их Британийн олон улсын хөгжлийн газарт (DFID) зориулан гаргасан.

Их Британийн олон улсын хөгжлийн газрын Бодлогын хэлтсийн хөрөнгө оруулалт, өрсөлдөөн ба бизнесийн таатай орчны баг захиалгаар Баннок Зөвлөх үйлчилгээний ХХК хөрөнгө оруулалтын орчныг ТХХХ хэрхэн сайжруулж болохыг судалж тогтоов. Зөвлөх компани Их Британийн олон улсын хөгжлийн газар болон Европын холбооны хувийн хэвшлийн хөтөлбөр дэх ТХХХ-ийн үйл явц, механизмын газар дээрхи туршлагуудад илүү голлон анхаарсан. Энэхүү баримт нь янз бүрийн улс төр, эдийн засгийн тогтолцоонд байгаа тив нутгийн дээд түвшний албан бөгөөд зохион байгуулалт бүхийгээс авхуулаад албан бус гэнэтийн хэлэлцлийн хэлбэрүүдийг авч үзсэн. Энэ нь амжилтын хүчин зүйлс, сургамж болон доноруудад зориулсан хэрэгцээтэй материалын жагсаалтыг багтаасан.

Хөгжиж буй орнууд дахь ТХХХ-ийн оролцоо: боломж, эрсдэл ба бэлтгэл арга хэмжээ

Николь Пинау, ЭЗХАХБ-ын Хөгжлийн төв

Сахарын доод Африкийн орнуудын ТХХХ-ийн хэлэлцлийн нөхцөл байдлыг судалсаны үндсэн дээр энэхүү баримт бичиг нь үр дүнтэй хэлэлцлийг бий болгоход байгууллагын болон хүнд сурталын байдал, орон нутгийн хувийн хэвшлийн бие даасан байдал, улс төрийн орчин зэрэг институцийн урьдчилсан нөхцөл байдлыг нарийвчлан тодорхойлоход чиглэсэн.

ТХХХ-ийн жишиг туршлагын тандан судалгаа

НҮБ-ын Худалдаа ба хөгжлийн бага чуулган /UNCTAD/

Зарим орны ТХХХ-ийн шилдэг туршлагаас шүүн авсан материалууд байгаа бөгөөд хөгжиж буй орнууд дахь ЖДҮ-ийг дэмжих асуудлыг онцлон авч үзсэн.

Оролцооны эргэн тойронд: Удирдахуйн чиг хандлага

Бэнжамин Кросбай, АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг

Төрийн бодлого боловсруулах үйл явцад оролцооны үнэ цэн болон түүний хязгаарлалтын талаар эргэцүүлсэн болон практик үзэл бодлыг хуваалцсан. Оролцоог нэмэгдүүлэх өртөг зардал, үр өгөөжийн талаар хэлэлцэн, хамгийн тааламжтай орчин нөхцөлийг тодорхойлж, оролцоог өргөжүүлэх болон стратегийг хэлэлцэх бодит амьдралын зарим асуудлуудад үнэлгээ өгөх зэрэг зүйлс туссан.

Амьдралд өрсөлдөөнийг дэмжих нь: Кластерт суурилсан аргазүйгээр үнэлэх нь

Мишель групп, АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг

ТХХХ-ийг хөрөнгө оруулалтын орчны шинэчлэлтээс илүүтэй ажиллах хүч бүхий улс орын бүхий л эдийн засагт нөлөөлөх аж үйлдвэрийн кластерийн өнцгөөс олж харсан. АНУ-ын олон улсын хөгжлийн агентлагийн Мексик болон Монгол Улсад олж авсан турулагыг гүн гүнзгий харуулах бөгөөд бусад орны кластерын хөгжлийн замаар өрсөлдөх чадварыг дэмжих сургамжийг багтаан оруулсан.

Жижиг бизнест нөлөөлөх үндэсний болон бүсийн бодлогыг бий болгоход оролцогч талуудтай зөвлөлдөх нь

Европын ААН ба аж үйлдвэрийн Захирлуудын ерөнхий зөвлөлийн Комисс

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Европын улс орнуудад бодлого боловсруулагчид жижиг бизнес эрхлэгчидтэй хэрхэн зөвлөлддөг талаар өгүүлэх чухал тайлан юм. Бүх Европын улс орнуудын бизнесийн 99% нь жижиг бизнес эрхлэгчид эзлэх бөгөөд бодлого боловсруулагчид тэдний санаа бодлыг сонсох, шийдвэр гаргах эхэн үе шатанд татан оролцуулах, тэдний өвөрмөц нөхцөл байдал сонирхлыгшинэ хууль бодлого боловсруулахад авч тооцох нь чухал байдгийг харуулсан. Зарим сонирхолтой тохиолдлын судалгааг хавсаргахын хамт, энэхүү тайлан нь оролцогч талуудын үр дүнтэй хэлэлцлийг хэрхэн бий болгох, зөвлөлдөх үйл явцыг хэрхэн сайжруулах талаар үндэсний болон бүс нутгийн түвшний удирдлагуудад чиглэсэн 12 санал зөвлөмжийг багтаан оруулсан.

Дадлагажигчдад зориулсан арга хэрэгслүүд: www.publicprivatedialogue.org/tools

Бизнесийн орчны шинэтгэхэд ТХХХ-ийг хэрхэн дэмжих вэ?

Баннок Зөвлөх үйлчилгээний ХХК, Их Британийн олон улсын хөгжлийн газарт (DFID) зориулан гаргасан.

Баннок Зөвлөх үйлчилгээний ХХК-ий Их Британийн олон улсын хөгжлийн газрын ТХХХ-ийн туршилагыг үндэслэн гаргасан тоймоос ялган авсан хураангуй материал болно (дээрхийг харна уу).

БГБ-уудын чадавхийг бий болгох нь: Төслийн менежерүүдэд өгөх зөвлөгөөний чиг зарчим

Александро Алварез де ла Кампа болон бусад

Дэлхийн банкнаас гаргасан энэхүү хэвлэл нь онцгойлон БГБ-уудад тохиолдож буй асуудалд дүн шинжилгээ хийсэн ба хувийн хэвшлийн салбарын хүчтэй нэр хүнд бүхий төлөөлөл болоход тэдний чадавхийг дээшлүүлэхэд чиглэсэн хөтөлбөрийг хэрхэн төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үнэлэх талаар зарчмын зөвлөгөө өгсөн болно.

Бүс нутгийн хөгжилд оруулах олон оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа ба түншлэлийн хяналт шинжилгээ ба үнэлгээ

Франс ван Гервен (M.Sc), Голланд улс MDF Сургалт зөвлөх үйлчилгээ, Лазар Неданоски, Македон улс MCIC

ТХХХ-ийн хяналт шинжилгээ, үнэлгээнд хэрэглэх оролцооны болон үйл явцад чиглэсэн арг замыг харуулсан үнэ цэн бүхий эх үүсвэр бичиг болно. Тус бичигт Македон улсын тохиолдлын судалгааг харуулж, сургамжийг дүгнэн үзсэн. Үүнээс төслийн материал бэлтгэгдэж 2005 онд Кайр хотноо зохион байгуулагдсан “Бизнесийн орчны шинэтгэл” бага хуралд орсон.

Эдийн засгийн шинэтгэлд хэрэглэгдэх нийгмийн маркетинг

Алан Р. Андреасан, Бенжамин Херзберг, Нийгмийн Маркетинг, улирлын хэвлэл XI/дугаар 2

Энэ өгүүлэл нь бизнес эрхлэгчид, хууль тогтоогчид, олон нийтийн хандлагыг өөрчлөх Боснид хэрэгжүүлсэн “Бульдозер санаачлага”-ын хүрээнд хийгдсэн оролдлогуудыг жишээ болгон нийгмийн маркетингийн шинэтгэлийн зарчмыг хэлэлцэн авч үзсэн.

Хөрөнгө оруулалтын цогц бодлогын ажил

ЭЗХАХБ, Парис 2006 он

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

НҮБ-ын Хөгжлийн төлөөх санхүүжилтийн Монтеррейгийн зөвшилцөлд тодорхойлогдсон 10 бодлогын салбарт Засгийн газрын чухлаар авч үзэх асуудал болон анхаарах зүйлсийн багцыг харуулсан ба эдгээр нь улс орны хөрөнгө оруулалтын орчны чанарыг сайжруулахад онцгой чухал ач холбогдолтой.

Хөрөнгө оруулалтын цогц бодлогын ажил: Жишиг дадлын тойм дүгнэлт

ЭЗХАХБ, Парис 2006 он

Хөрөнгө оруулалтын цогц бодлогын ажилд зориулсан лавлах бичгийн дэвтэр бөгөөд Хөрөнгө оруулалтын цогц бодлогын ажлын 10 бүлэг тус бүрийн жишиг туршлагын задлан шинжилгээний материал болон үндэслэлийн талаар өгүүлнэ.

Тохиолдлыг шинжлэх судалгаанууд: www.publicprivatedialogue.org/case_studies

[АФРИК]

Африк дахь оролцоо, зөвлөлдөөн ба эдийн засгийн шинэтгэл: Эдийн засгийн форумууд ба EG (эдийн засгийн өсөлт), DG (ардчилал ба засаглал) хөтөлбөрүүдийн холбоо

Ардчилал ба засаглалын төв, Дэлхийн хөтөлбөрүүд, салбарыг дэмжих болон судалгааны товчоо, АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн агентлаг

Хэлэлцэл, эдийн засгийн өсөлт, ардчилалын үйл явцын хоорондын харилцаа холбоог илрүүлэх зорилгоор Уганда, Гана, Өмнөд Африк болон Зимбабве улсууд дахь хэлэлцлийн өвөрмөц туршлагауудыг харуулсан. Өсөлт болон ардчиллын үйл явцын хоорондын холбоос, үүсч болох хурцадмал байдал болон эдгээрт чиглэсэн доноруудын үүргийн талаар болон онцгойлон асуудал хөндсөн.

[БАНУУН ТӨВ АФРИК]

Олон улсын арилжааны хэлэлцээрт Баруун, Төв Африкийн хөвөн тариалагчдын оролцоо

Эрик Хазард, Enda Tiers Monde олон улсын ТББ-ын Бодлогын хэлэлцлийн дарга, Сенегал улс

[ЗҮҮН АФРИК]

Фермерүүдийн хэлэлцэл – Африкийн хөгжлийн төлөө шинэ түншлэлийн үйл явцын туршлага

Филип М.Кириро, KENFAP дэд ивээн тэтгэгч, EAFF байгууллагын ерөнхийлөгч, IFAP байгууллагын дэд ерөнхийлөгч

[ЗҮҮН ЕВРОП]

Нийгмийн хэлэлцэл ба Эдийн засаг, валютын холбоо гишүүнээр горилогч орнуудад: Эстони, Унгар, Малта, Польш ба Словен

Амьдрах, ажиллах нөхцөлийг сайжруулах Европын сан

Европын холбооны горилогч 5 улсын Еврод нэгдэн орох Маастрихын шалгуур үзүүлэлтийг хангахадзасгийн газар, худалдааны холбоо, бизнесийнхэн гэсэн 3 талын хэлэлцлийг хэрэглэх

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

хөтөлбөрийн тухай оруулсан. 5 орон тус бүрийн тайланг тус материалд оруулсан бөгөөд үүнд орон бүрийн ТХХХ-ийн төлөв байдлын чухал санал хэлэлцүүлгийг багтаасан.

Зүүн болон Төв европын улсууд дахь нийгмийн хэлэлцэл: Чиглэл, тулгамдсан асуудлууд ба сорилтууд

Жүзеп Касале, Олон улсын хөдөлмөрийн алба

Зүүн болон Төв Европын 16 орны ТХХХ-ийн төлөв байдлын өөрчлөлтийн харьцуулсан шинжилгээг хийсэн. Шилжилтийн эдийн засгийн, ялангуяа аж үйлдвэрийн холбоо ба бизнесийн байгууллагын хөгжилд тулгарч буй зарим сорилтуудыг харуулж, нийгмийн хэлэлцлийн удирдан өөрчлөх ажлын хүрээ далайцыг шинжин судалсан.

Европын холбооны гишүүнээр горилогч улсуудын нийгмийн хэлэлцэл

Европын худалдааны холбооны эвсэл

Зүүн болон Төв Европын Европын холбооны гишүүнээр горилогч 16 орны болон Турк, Кипр, Малта улсуудын нийгмийн хэлэлцлийг иш үндэс болгон авсан. Ялангуяа ажил олгогч болон худалдааны холбооны байгууллагын эрхзүй, институтчилал болон улс төрийн бааз суурийн талаар тодруулах, ЕХ-ны гишүүнчлэлд бэлдэхэд тэдгээрийн хооронд үүсэх үр дүнтэй харилцаа холбоог хэрхэн үнэлэх зэрэг асуудлыг сайтар харуулсан.

[НОМХОН ДАЛАЙН АРЛУУД]

Төр хувийн хэвшлийн салбарын түншлэл

Номхон далайн арлуудын форумын нарийн бичгийн газар

Номхон далайн арлуудын форумын орнуудын сайд нарын ТХХХ-ийн сэдвээр хийсэн уулзалтын хэлэлцүүлэг материал. Уг материал нь хэлэлцлийн ерөнхий сургамжийг сайтар харуулсан бөгөөд энэ нь хэрэгжилтийн үеийн шилдэг туршлага, зорилго, цар хүрээ, Номхон далайн бүс болон түүнээс гадна өөр бусад туршагын хэлэлцүүлгийн материалыг агуулсан болно.

[ӨМНӨД АМЕРИК]

Меркозур хуладааны бүсийг барихад төр бизнесийн харилцаа

Жиан Лука Гардини

Аргентин болон Бразилд Меркозур хуладааны бүсийг барих үед төр бизнесийн хоорондын харилцааг судалсан материал.

[БАНГЛАДЕШ]

Бангладешийн хувийн хэвшлийн форум

Грейд Вилсон, Хөтөлбөрийн менежер, Хөрөнгө оруулалтын орчны үнэлгээ, Өмнөд Азийн бизнес хөгжлийн байгууллага, ОУСК

Бангладешийн хувийн хэвшлийн хөгжлийг дэмжих хөтөлбөр: ТХХХ-ийн тохиолдлыг шинжлэхүй

Фароок Собхан, Ерөнхийлөгч, Шихаб Ансари Азхар, ахлах судлаач, Бангладешийн бизнесийн хүрээлэн

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Уг хөтөлбөрийг төлөвлөхөд хэрэглэх ТХХХ-ийн механизмыг хэрхэн бий болгох, үүний үр өгөөж, саад бэрхшээл болон ирээдүйд хэлэлцлийг хэрхэн сайжруулах, эрчимжүүлэх талаар харуулна.

[БОСНИ ГЕРЦЕГОВИНА]

Хөрөнгө оруулалтын орчны шинэтгэл: Босни Герцеговина дахь “Бульдозер санаачлага”, сүүлчийн замд нь үдэх

Бенжамин Херзберг

Босни Герцеговина дахь “Бульдозер санаачлага” гаргах үеийн харьцуулсан шинжилгээний ажил болно. Ялангуяа эдийн засгийн шинэтгэх, нийгмийн хандлагыг өөрчлөх, ЖДҮ-д урам дэм өгөхөд доороос дээш дэмжлэгийг бий болгох бүтээлч хамрах хүрээний ажил, хэвлэл мэдээллийн менежментийн арга техникийг хэрхэн хэрэглэх талаар харуулсан үнэ цэнтэй материал юм.

Босни Герцеговина дахь “Бульдозер санаачлага”-ын үед хийгдсэн хяналт шинжилгээ ба үнэлгээ

Бенжамин Херзберг

[БОТСВАНА]

Бүтэц, зохион байгуулалт бүхий ТХХХ: Ботсванагийн туршлага

Доктор Антони Ланд

Ботсвана дахь ТХХХ-ийн чухал хэрэгцээтэй ерөнхий тойм байдлыг оролцогчдын асуудлыг тодруулах ярилцлагын хамтаар оруулсан. Эдгээр нь хэлэлцлийг бий болгоход одоогийн бүтцүүд хэрхэн тодорхойлогдож байгаа болон тэд хэрхэн ажиллах тухай мөн сургамж болох давуу тал, сул тал, туршлагын талаар дүгнэлт хэлэлцүүлгийг багтаасан.

[БОЛГАР]

Болгар дахь ТХХХ-ийн үр дүн

Петя Мандова

1990 оны дунд үеэс хойш Болгарын бизнесийн орчинд гарсан өөрчлөлтөнд ТХХХ-ийн гүйцэтгэсэн үүргийн талаар авч хэлэлцсэн. Албан болон албан бус зөвлөлдөөний механизмын талаар шинжилсэн. Ялангуяа үр дүнгүй яриа хэлэлцлээс гарсан сөрөг сургамжийг олж авахад чухал хэрэгцээтэй.

[КАМБОДЖ]

Камбоджийн засгийн газар – хувийн хэвшлийн форум

Жеймс Филлип Бреу, ОУСК-ийн хөтөлбөрийн менежер

[ХОРВАТ]

Орон нутаг, үндэсний хэмжээний эдийн засгийн бодлогын талаар хэлэлцэл: Хорват улс дахь Өрсөлдөх чадварын зөвлөл ба Эдийн засаг нийгмийн зөвлөл

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Жоэ Лоутер, Ахлах менежер, Үүсэн буй зах зээлийн групп; Кресимер Север, Худалдааны холбооны эвслийн ерөнхийлөгч

[ДОМИНИКАНЫ БҮГД НАЙРАМДАХ УЛС]

Доминиканы бүгд найрамдах улсын үндэсний өрсөлдөх чадварын Зөвлөл

Андрес ван дер Хортс, Үндэсний өрсөлдөх чадварын Зөвлөлийн Гүйцэтгэх захирал

[ФИЖИ]

Фижигийн Зохицуулалтын шинэтгэлийг хэрэгжүүлэх алба

Изирели Койамайболе, гүйцэтгэх захирал, Худалдаа, бизнес хөгжил хөрөнгө оруулалтын яам; Кен Робертс, Фижи ажил олгогч эздийн холбооны гүйцэтгэх захирал

[ЯМАЙКА]

Ямайкины Өрсөлдөх чадварын кластерын хөтөлбөр (JССР)

Кеннет Хайнс, хөтөлбөрийн захирал ба Ямайкины OTF группын зохицуулагч; Беверли Морган, Ямайкины Экспортын холбооны захирал

[ЛАОС]

Лаосын Бизнес форум: Бүтээлч хэлэлцлийн замаар бизнесийн орчныг сайжруулах нь

Паскал Роүзие, Лаосын Бизнес форумын зохицуулагч, ОУСК; Транг Нгүен, Manager, Бизнесийн орчныг шинэтгэх хөтөлбөрийн менежер, ОУСК

[МАЛАВИ]

Малавийн үндэсний хөдөлгөөний групп (NAG)

Жасон Агар, Малавийн үндэсний хөдөлгөөний группын нарийн бичгийн газрын удирдах захирал, канцеллар Л. Каферапанжира, Малавийн Худалдаа, аж үйлдвэрийн танхимын холбооны гүйцэтгэх захирал

[МАЛИ]

Төрийн байгууллага хувийн хэвшлийн хооронд хэлэлцэл хийх харилцаа холбоо: Мали улсын жишээ тохиолдол

Паул Дерреүмау, Джибрил Табоур, Мохамед Траоре

[МЕКСИК]

Мексик улсын Чихуахуад кластерыг бий болгох ороллогууд ба түншлэл

Алонсо Р. Рамос Вака, Чихуахуа Шинэ мянганы хөтөлбөрийн ахлах зөвлөх

Одоогийн засаглалын эцэст Мексик улсад эдийн засгийн зохицуулалт, бодлогыг шинэчлэхэд ТХХХ-ийн механизмыг институтчилах боломжтой юу?

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

Мигүэл Флорес Бернес, Зохицуулалтын үр нөлөөг үнэлэх байгууллагын ерөнхий зохицуулагч

Мексик улсын Акваскалиентес муж улс дахь ТХХХ

Армандо Жименез, Акваскалиентес муж улсын эдийн засгийн хөгжлийн нарийн бичиг

[НИГЕРИ]

Нигерийн эдийн засгийн дээд хэмжээний уулзалтын тохиолдлыг судлахуй

Мансур Ахмед, Нигерийн эдийн засгийн дээд хэмжээний уулзалтын бүлгийн ерөнхий захирал ба гүйцэтгэх захирал

[ПАКИСТАН]

Пакистаны ЖДҮ-ийн хөгжлийн нийгэмлэг (SMEDA)

Андлеаб Аббас, ЖДҮ-ийн хөгжлийн нийгэмлэг

[ПЕРУ]

Шинэтгэл хийх зах зээлийг бий болгоход ТХХХ-ийг хэрэглэх нь

Беатриз Боза, САД байгууллагын гүйцэтгэх захирал; Лүүк Хаггарти, ОУСК-ын техникийн туслалцааны албаны Бизнесийн орчны шинэтгэлийн хөтөлбөрийн менежер

[ФИЛИППИН]

ДХБ-ын ХАА-н харилцан тохролцооны гэрээг судлан үзэх Филиппин улсын тусгай комиссын тохиолдлын судалгаа (TF-WAAR)

Раул К. Монтемайор, Чөлөөт фермерүүдийн холбооны үндэсний менежер

Шинэтгэлийн бодлогыг удирдахуй – Филиппин улсын төрийн худалдан авалтын эрхзүйн дэд бүтцийг нягтлан үзэхүй

Ж.Эдгардо, Хосе Луис Сиквайа, дэлхийн банкны ажлын дэвтэр 34044

Филиппин улсын төрийн худалдан авалтыг удирдан зохицуулдаг илэрхий зөрөлдөж буй дүрмүүдийг бүрмөсөн өөрчлөн батлах ТХХХ-ийн санаачлагыг бий болгох үйл явдлын залгамж байдлыг харуулсан.

[ОХУ]

ОХУ-ын Томск мужийн Бүсийн хөтөлбөрийн хөгжил хэрэгжилтэн дэх ТХХХ

Бабушкин Евгений, Томск мужийн засаг захиргааны Хөрөнгө оруулалт, эдийн засаг, хуулийн газрын дарга

[РУАНДА]

Руандагийн Татварын орлогын газрын төсөл

Евгене Тореро, Руандагийн Татварын орлогын газрын Том татвар төлөгчдийн комиссар; Макс Еверест Филипс, Их Британи ОУХГ-ын засаглалын ахлах зөвлөх; Ричард Штерн, ГХОЗҮе Африкийн бүмийн хөтөлбөрийн зохицуулагч

[ӨМНӨД АФРИК]

Өмнөд Африкийн Хувийн хэвшлийн санаачлага

Корин Мишель, Өмнөд Африкийн SBP байгууллагын үйл ажиллагааны захирал

ТХХХ-д донор байгууллагуудын үүрэг ба Өмнөд Африкийн хөгжлийн нийгэмлэгийн (SADC) Бүсийн бизнесийн орчны тандан судалгаа

Томас Беденбекер, Өмнөд Африкийн Хувийн хэвшлийн зөвлөх үйлчилгээ

[ТАНЗАНИ]

Танзанийн Моши хотын захиргаанд сайн дураар өрнүүлсэн шинэтгэлд ТХХХ-ээр дэмжлэг үзүүлэх нь

Феличиан Жон Ифуня, AMFE бичил үйлчилгээний байгууллагын гүйцэтгэх захирал

[ЗҮҮН ТИМОР]

Хөгжилд оруулах ТХХХ: Зүүн Тиморын гурван гол арга хэмжээ

Хосе Браз, ОУЭЗХАБ-ын Хөгжлийн төв

[УКРАЙН]

Украины Донбасс мужийн эдийн засаг, нийгмийн сэргээн босголт

Петер Фортун, Олон улсын хөгжлийн газрын Украин дахь салбарын хувийн хэвшлийн хөгжлийн зөвлөх

[ВЬЕТНАМ]

Компанийн тухай болон Хөрөнгө оруулалтын тухай хуулийг хийхэд хэрэглэх ТХХХ

Томас Финкел, Вьетнам ГОУХАН

Вьетнамын хувийн хэвшлийн форумыг өрнүүлэх нь, 1997-2000

Волфганг Бертелсмейер, ОУСК-ийн Вьетнам, Лаос, Камбодж дахь суурин төлөөлөгч 1997-2000

ХАВСРАЛТУУД

Хавсралтууд нь дадлагажигчид өөрийн орон нутгийн нөхцөл байдалд тохируулан авч хэрэглэж болох ТХХХ-ийг бий болгох, хөгжүүлэхтэй холбоотой материалын жишээ загварыг агуулна.

Эдгээр хавсралтуудын бичгийн хялбаршуулсан хувилбар нь www.publicprivatedialogue.org хаягнаас та авч болно.

Хавсралт тус бүр энэхүү гарын авлагын гол бүлгүүдийн дагуу дэс дараалуулан байрлуулж дугаарлагдсан. А бүлэгт ямар нэгэн хавсралт материал байхгүй болно.

Б – ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

ХАВСРАЛТ Б1: Дүн шинжилгээний тайлан болон хяналтын хуудасны загвар

ХАВСРАЛТ Б2: Хувийн хэвшлийн төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

ХАВСРАЛТ Б3: БГБ-ын төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

ХАВСРАЛТ Б4: Төрийн байгууллагын төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

ХАВСРАЛТ Б5: Иргэний нийгмийн төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

В – ТӨЛӨВЛӨЛТ БА ХЭРЭГЖИЛТ

ХАВСРАЛТ В1: Бизнес эрхлэгчдэд хүрч ажиллах нь: Бизнес учирч буй саад бэрхшээлийн талаар мэдүүлэх маягт

ХАВСРАЛТ В2: Яриа хэлэлцэлийг эхлүүлэх нь: Бизнес эрхлэгч, бизнесийн холбоодод илгээх захидлын жишээ загвар

ХАВСРАЛТ В3: Хуулиар олгогдсон эрх мэдлийн хүрээ - Серби улсын жишээ тохиолдол

ХАВСРАЛТ В4: Албан бичиг - Босни Герцеговина улсын жишээ тохиолдол

ХАВСРАЛТ В5: Зохион байгуулалтын бүтэц, оролцоо: ТХХХ-д оролцогчид, тэдний үүрэг, хариуцлагыг харуулсан жишээ загвар

ХАВСРАЛТ В6: ТХХХ-ийг удирдах, хөхиүлэн дэмжих үүрэг бүхий Нарийн бичгийн газрыг байгуулах үйл ажиллагааны жишээ загвар

Г – ХЯНАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ БА ҮНЭЛГЭЭ

ХАВСРАЛТ Г1: ТХХХ-д үнэлгээ өгөх ажлын даалгаврын жишээ загварын бүтэц

ХАВСРАЛТ Г2: Хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага – Ярилцлага хийх маягт

ХАВСРАЛТ Г3: Хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага – Ярилцлага хийх загвар бичиг

ХАВСРАЛТ Г4: Үнэлгээний дугуйг зурах зааварчилгаа

ХАВСРАЛТ Г5: Үнэлгээний дугуй – оролцогч талуудад тавих асуулга

ХАВСРАЛТ Г6: Үнэлгээний дугуй – загвар

ХАВСРАЛТ Б1: Дүн шинжилгээний тайлан болон хяналтын хуудасны загвар

Дараахь хуудсуудад та А бүлэгт тоймлон харуулсан дүн шинжилгээний зураглал гаргах арга хэрэгсэлийн тайланг хийхэд хэрэгцээтэй стандарт загварыг олж үзэх болно. Энэхүү загварууд нь лавлах хайх үйл ажиллагааг хөнгөвчлөх зорилгоор хэсэг бүрт тавигдсан асуултанд өгөх хариултын хянах жагсаалтыг дагалдуулан оруулав.

1. Хөрөнгө оруулалтын орчны талаар ширээний ард суух судалгаанд үндэслэн ерөнхий үнэлгээг өгөх (500 үгийн урттай байхаар төлөвлө)

2. Хянах хуудсанд гарч буй хүндрэлтэй асуудалд чиглүүлэн хувийн хэвшлийн байдалд үнэлгээ өгөх (500 үгийн урттай байхаар төлөвлө)

3. Завсрын холбогдох байгууллагуудын зураглал - үүрэг, ач холбогдол, давуу болон сул талууд

Завсрын холбогдох байгууллага	Эрх үүрэг	Гишүүнчлэлийн хэлбэр хэмжээ	Давуу тал болон амжилт	Сул тал	Холбогдох хаяг, мэдээлэл

4. Хувийн хэвшлийн хөгжилд чухал үүрэгтэй төрийн агентлагуудын зураглал

Газар эсвэл хөтөлбөр	Эрх мэдлийн хүрээ	Давуу тал болон амжилт	Сул тал	Холбогдох хаяг, мэдээлэл

5. Хянах хуудсанд гарч буй хүндрэлтэй асуудалд чиглүүлэн иргэний нийгмийн хандлагад үнэлгээ өгөх (500 үгийн урттай байхаар төлөвлө)

6. Хөтөлбөрт шаардлагатай бол оролцогч талуудын задлан шинжилгээ хийх болон зөвлөмж гаргах (500 үгийн урттай байхаар төлөвлө)

ХАВСРАЛТ Б2: Хувийн хэвшлийн төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

Нэр:
Аж ахуйн нэгж:
Хэмжээ ба салбар:
Холбогдох дэлгэрэнгүй мэдээлэл:
Ярилцлага авсан огноо:
Ярилцлага авагчийн нэр:

- Таны бодлоор энэ улсад бизнес эрхлэхэд хамгийн хүндрэл учруулж буй зүйлс юу вэ?
- Засгийн газартай холбогдох таны харилцааг сонирхоход, та Засгийн газрын нэгж газар хэлтэсүүдтэй харьцахад хэчнээн хугацаа зарцуулж байна вэ? Үүнийг та хэт удаан, хэт бага эсвэл зохих хугацаа гэж үзэж байна уу? Таны энэхүү харилцаа холбоо аядуу тайвуу ёсоороо явдаг уу эсвэл тэд асуудлыг удаашруулж албан бус төлбөр авах хандлага байдаг уу?
- Төрийн албаны хүмүүстэй та ямар төрлийн харилцаа холбоотой байдаг вэ? ажил хэргийн хүрээнд та та өндөр түвшиний шийдвэр гаргагчидтай уулздаг уу, эсвэл доод түвшиний хүнд сурталтануудтай уулздаг уу? Төрийн салбарын хүмүүстэй та нийгмийн харилцаанд ордог уу?
- Ерөнхийдөө Засгийн газар тань шиг бизнес эрхлэгчдийн санаа зовнилыг ойлгодог гэж та боддог уу? Засгийн газрын эдийн засгийн өсөлтийг дэмжих оролдлогуудад тэд хангалттай чадварлаг чадавхитай байна гэж та үзэж байна уу?
- Бизнес эрхлэх хүмүүстэй харьцахдаа Засгийн газрын ямар агентлаг, газар өөрийн ажил хэргээ онцгой сайн, аль нь муу хийдэг вэ? Тэд хэн бэ? Яагаад?
- Хууль болон зохицуулалтанд орсон өөрчлөлтийн талаар мэдээлэлтэй байхыг та оролддог уу? Ер нь таны бизнест нөлөөлж буй аливаа өөрчлөлтийг мэдэж байх нь бодлогын тогтвортой байдлыг харуулна гэж та үздэг үү?
- Хууль, зохицуулалтыг дагаж мөрдөх талаар та эрхзүйн зөвлөгөө авдаг уу?
- Та өөрийн байгууллагын эсвэл өөр байгууллагад нэгдэх замаар Засгийн газрын хэн нэгнийг та лоббидох, түүнд нөлөөлөх гэж оролдож байсан уу? Энэхүү туршилт амжилттай болсон уу?
- Та ямар нэгэн бизнесийн гишүүнчлэлтэй төлөөлөх байгууллагад харъяалагддаг уу? Байгууллага тус бүрт: Та ямар үйлчилгээг та тэднээс авсан бэ? Та тэднээс сайн үйлчилгээ авсан гэж үзэж байна уу? Тэд үнэхээр тань шиг хүмүүсийн эрх ашгийг төлөөлж байна гэж та бодож байна уу?
- (Жижиг бизнес эрхлэгчдэд) Зарим хүмүүс аливаа бодлого үндэстэн дамнасан корпорациуд шиг том бизнес эрхлэгчдэд төдийгүй тань шиг жижиг бизнес эрхлэгчдэд бас адилхан үр өгөөж өгдөг гэж үздэг? Та үүнтэй санал нэгдэж байна уу эсвэл үгүй юу?
- Бизнес эрхлэх нөхцөлийг сайжруулах ТХХХ-ийг дэмжих оролдлогуудын талаар сонирхоход, олонд танигдсан нэгэн бизнес эрхлэгчид болон Засгийн газар улс орны сайн сайхны төлөө хамтран ажиллах уриалгыг олон нийтэд хандан гаргавал та тийм болох болно гэж бодож байна уу? Хэн түүнийг сонсох вэ?

ХАВСРАЛТ БЗ: БГБ-ын төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

Нэр:
Байгууллага:
Сонирхлын хүрээ талбар:
Холбогдох дэлгэрэнгүй мэдээлэл:
Ярилцлага авсан огноо:
Ярилцлага авагчийн нэр:

- Танайх хэчнээн гишүүн байгууллагатай вэ? Тэд ямар төрлийн бизнес эрхэлдэг вэ? Та нар гишүүддээ ямар төрлийн үйлчилгээг үзүүлдэг вэ?
- Таны бодлоор энэ улсад бизнес эрхлэхэд хамгийн хүндрэл учруулж буй зүйлс юу вэ?
- Бизнес эрхлэх хүмүүстэй харьцахдаа Засгийн газрын ямар агентлаг, газар өөрийн ажил хэргээ онцгой сайн, аль нь муу хийдэг вэ? Тэд хэн бэ? Яагаад?
- Танай оронд буй олон улсын донор байгууллагуудын талаар та юу боддог вэ? Танай орны төлөө тэд сайн ажиллаж байгаа эсвэл хөндлөнгөөс саад болж байгаа гэж та ойлгодог уу? Тэднээс хэнд нь та онцгой эерэг эсвэл сөрөг мэдрэмжтэй байна вэ
- Бизнес эрхлэх нөхцөлийг сайжруулах ТХХХ-ийг дэмжих оролдлогуудын талаар сонирхоход, олонд танигдсан нэгэн бизнес эрхлэгчид болон Засгийн газар улс орны сайн сайхны төлөө хамтран ажиллах уриалгыг олон нийтэд хандан гаргавал та тийм болох болно гэж бодож байна уу? Хэн түүнийг сонсох вэ?

ХАВСРАЛТ Б4: Төрийн байгууллагын төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

<p>Нэр:</p> <p>Газар, байгууллага:</p> <p>Үүрэг, хариуцлага:</p> <p>Холбогдох дэлгэрэнгүй мэдээлэл:</p> <p>Ярилцлага авсан огноо:</p> <p>Ярилцлага авагчийн нэр:</p>
--

- Төрийн байгууллагад байдаг зарим хүмүүс бизнес эрхлэгчид зөвхөн өөрсдийнхөө эрх ашгийг хөөдөг гэж үздэг. Зарим нь бизнесийн хүмүүс нийгэмд үнэтэй хувь нэмэр оруулагчид гэж үздэг. Энэ 2 үзэл бодлоос аль нь танд илүү ойр байна вэ?
- Улс орны эдийн засгийг сайжруулах зорилгоор хувийн хэвшлийн байгууллагуудыг дэмжих талаар Засгийн газар сайн ажил хийсэн гэж та үзэж байна уу?
- Бизнес эрхлэгчидтэй харьцахдаа Засгийн газрын ямар агентлаг, газар өөрийн ажил хэргээ онцгой сайн, аль нь муу хийдэг вэ? Тэд хэн бэ?
- Бизнес эрхлэх нөхцөлийг сайжруулах ТХХХ-ийг дэмжих оролдлогуудын талаар сонирхоход, олонд танигдсан нэгэн бизнес эрхлэгчид болон Засгийн газар улс орны сайн сайхны төлөө хамтран ажиллах уриалгыг олон нийтэд хандан гаргавал та тийм болох болно гэж бодож байна уу? Хэн түүнийг сонсох вэ?

ХАВСРАЛТ Б5: Иргэний нийгмийн төлөөлөлтэй хийх ярилцлагын асуулгын загвар

<p>Нэр:</p> <p>Байгууллага:</p> <p>Сонирхлын хүрээ талбар:</p> <p>Холбогдох дэлгэрэнгүй мэдээлэл:</p> <p>Ярилцлага авсан огноо:</p> <p>Ярилцлага авагчийн нэр:</p>
--

- Танай оронд Засгийн газар хувийн хэвшлийн зүг хэрхэн хандаж ажилладаг гэж та боддог вэ? Тэд бизнес эрхлэгч хүмүүст хангалттай тусалж чаддаггүй, эсвэл тэднийг чөлөөтэй орхидог гэж та үзэжбайна уу? Аль арга замаар явдаг вэ?
- Засгийн газрын ямар агентлаг, газар онцгой чадварлаг чадавхитай гэж та тодорхойлж байна вэ? Тэд хэн бэ?
- Та ямар нэгэн бизнесийн гишүүнчлэлтэй байгууллагын төлөөлөлтэй танил уу? Байгууллага тус бүрээр, та тэднийг сайн эсвэл муу ажиллаж байна гэж үздэг үү?
- Танай оронд буй олон улсын донор байгууллагуудын талаар та юу боддог вэ? Танай орны төлөө тэд сайн ажиллаж байгаа эсвэл хөндлөнгөөс саад болж байгаа гэж та ойлгодог уу? Тэднээс хэнд нь та онцгой эерэг эсвэл сөрөг мэдрэмжтэй байна вэ
- Бизнес эрхлэх нөхцөлийг сайжруулах ТХХХ-ийг дэмжих оролдлогуудын талаар сонирхоход, олонд танигдсан нэгэн бизнес эрхлэгчид болон Засгийн газар улс орны сайн сайхны төлөө хамтран ажиллах уриалгыг олон нийтэд хандан гаргавал та тийм болох болно гэж бодож байна уу? Хэн түүнийг сонсох вэ?

ХАВСРАЛТ В1: Бизнес эрхлэгчдэд хүрч ажиллах нь: Бизнес учирч буй саад бэрхшээлийн талаар мэдүүлэх маягт

Энэхүү маягтыг тухайн түншлэлдийн онцлогт тохируулах эсвэл өөрчилж болно.

БИЗНЕСТ УЧИРЧ БУЙ СААД БЭРХШЭЭЛИЙН ТАЛААР МЭДҮҮЛЭХ МАЯГТ
Түншлэлийн лого, таних тэмдэг
Мэдүүлэгч: Нэр: Албан тушаал Байгууллага
Хувийн байгууллага: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 100 дээш ажилтантай <input type="checkbox"/> 10-100 ажилтантай <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 10
Ямар асуудал тулгарч байна вэ? [Асуудлын үндэслэл нөхцөлийг тодорхойлох]
Яагаад энэ нь бизнест учирч буй саад бэрхшээл болж байна вэ? [Хувийн хэвшлийн хөгжлийг энэхүү асуудал хэрхэн хойш нь татаж байгааг тодорхойлох]
Үүнийг шийдвэрлэхээр санал болгож буй шийдэл? [Юуг өөрчилж болох, энэ нь хэрхэн эерэг үр нөлөө авчрах талаар тодорхойлох]
Шийдлийг хэрэгжүүлэхэд ямар арга хэмжээ авах шаардлагатай вэ? [Хууль эсвэл зохицуулалтанд нэмэлт, өөрчлөлт оруулах эсвэл түүнийг хүчингүй болгох эсвэл шийдвэр гаргагчид шинэ зөвлөмж, зааварчилгаа гаргах гэх зэргийг нарийн тогтоох]

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

ХАВСРАЛТ В2: Яриа хэлэлцлийг эхлүүлэх нь: Бизнес эрхлэгч, бизнесийн холбоодод илгээх захидлын жишээ загвар

Дараах хэсэгт дээд түвшний төрийн албан хаагчаас илгээсэн Төр хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг санаачлах тухай албан захидалын жишээ болгон орууллаа.

[Албан бичиг]

Хэнээс: [Төрийн албан хаагчийн нэр]

[Огноо]

Хэнд: [Хүлээн авагчийн нэр]

Эрхэм хүндэт,

[Улс, орон, бүс нутгийн нэр]-н засгийн газар нь [улс, орон, бүс нутгийн нэр] –нд хувийн хэвшлийн хөгжлийг хөхиүлэн дэмжих үүрэг хүлээсэн. Хөрөнгө оруулалтын хэмжээг нэмэгдүүлэх нь тухайн [улс, орон, бүс нутаг] болон нийт иргэн бүрийн амьдралд хөгжил дэвшлийг авчран ажлын байрыг нэмэгдүүлэх ач холбогдолтой билээ.

Тухайн [улс, орон, бүс нутаг]-н худалдаа арилжааны үйл ажиллагаанд өдөр тутам орж байдаг хувийн хэвшлийн бизнесүүд тулгамдсан асуудлуудтай тулгарч байдаг. Аливаа ААН үйл ажиллагаагаа эхлүүлэх болон цаашид үргэлжүүлэн явуулах нь нэн төвөгтэй зүйл байдаг тул би таныг үнэлж байна. Засгийн газар таньтай адил бизнес эрхлэгчдийг боломжит хамгийн тааламжтай бизнесийн орчинд ажиллуулахын төлөө дэмжин ажиллах үүрэг хүлээсэн гэдгийг мэдээсэй гэж хүсэж байна.

Иймд бидний боловсруулсан бодлого, зохицуулалтыг хувийн хэвшлийн үүднээс нягтлан харах зорилгоор таныг хамтран ажиллагсад, бусад бизнес эрхлэгчид, бизнесийн холбоод, бизнесийн салбарын холбогдох байгууллагуудтай хамтран уг үйл ажиллагаанд оролцохыг урьж, өөрийн санаа бодлоо тусган оруулахыг хүсэж байна.

Таныг уг богино хугацааны хувийн хэвшлийн ажлын хэсэгт бүтээлчээр хандаж, өөрийн байр суурийг бүрэн төлөөлж оролцохыг зөвлөж байна. Энэхүү ажлын хэсэг нь янз бүрийн үйлдвэрлэл, бүс нутгуудаас бизнесийн салбартай холбоотой төлөөллүүдийг багтаасан байх юм. Танай байгууллага дотооддоо зөвшилцөөд эргэн холбогдох бол [хүлээн авах эцсийн хугацаа]-с өмнө өөрийн үйл ажиллагаатай холбоотой дараах 5 асуудлыг тусгасан албан бичиг баримтыг над руу хаяглан явуулна уу. Үүнд:

- Хөрөнгө оруулалтыг эрчимжүүлэх
- Бүртгэл болон зөвшөөрөл, лиценз авах
- Худалдаа ба гааль
- Стандартууд болон баталгаажуулалт
- Бизнесийн болон худалдааны эрх зүй
- [Бусад саад тотгор болж буй асуудлын талаар]

Засгийн газар дээрх асуудлуудын талаар санал гомдол бүрийг хүлээж авах бус харин тухайн орчинд тулгамдаж буй асуудлыг хууль эрх зүй, техникийн хүрээнд шийдвэрлэж, уг асуудлыг шийдвэрлэх хэрэгцээ шаардлага болон хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар хамтран тодорхойлох үүрэгтэй болно.

Үйл ажиллагааны эцэст хувийн хэвшлийн ажлын хэсгээс гаргах санал зөвлөмж нь дараах асуудлыг тусгасан байн зүйтэй:

- Тулгамдаж буй асуудал? /Уг асуудлыг томьёолохдоо үе шаттай, төвийг сахисан хандлагаар, үнэн зөв тодорхойлсон байх;/
- Уг асуудал яагаад хувийн хэвшлийн хөгжилд саад болж байна гэж үзэж байна вэ? /Өнөөгийн нөхцөлд энэ нь ямар сөрөг үр дагаварыг бий болгож тухай нарийн тодорхойлж, тодорхой жишээгээр тайлбарласан байх;/
- Уг асуудлыг шийдвэрлэх арга зам? /Асуудлыг шийдвэрлэснээр бий болох үр ашиг болон энэхүү хувилбарыг сонгосноор гарах эрсдэл, зардлыг тооцоолсон байх; /
- Засгийн газрын эрх мэдлийг ашиглах шаардлагатай онцгой ямар үйл ажиллагаа байна вэ? /Үүнд нэмэлт өөрчлөлт оруулах хууль, эрх зүйн тусгай заалтууд, хэрэгжилтийг сайжруулах тогтоол, шийдвэрүүд, засгийн газраас хэрэгжүүлэх шаардлагатай үе шаттай арга хэмжээнүүд, мөн хувийн хэвшлийн хөгжилд тус дөхөм болох бусад үйл ажиллагаануудыг тодорхойлсон байх;/

Гаргасан санал зөвлөмжийг харгалзан үзэх ёстой боловч таны бүхий л саналыг бид тусган асуудлыг шийдвэрлүүлнэ гэсэн үг биш юм. Орлого, зардлын тооцоо судалгааг хийсэн, эдийн засгийн ач холбогдолтой, олон улсын туршлагатай нийцсэн санал зөвлөмжүүдэд маш нухацтай хандах болно.

Мөн хувийн салбарт уг үйл ажиллагаанд дэмжлэг шаардлагатай бол [хандивлагч байгууллагын нэрийг тавих]-ийг санал болгож байна.

[Улс, орон, бүс нутгийн нэр]-ны хувийн хэвшлийн хөгжлийн тухай асуудал нь танд хэр ач холбогдолтой болохыг би сайтар ойлгож байна. Таныг уг үйл ажиллагаанд оролцох замаар хувийн хэвшлийн хөгжлийн өсөлтөнд хувь нэмрээ оруулан, дээр дурдагдсан арга хэмжээнд манлайлан оролцоно гэдэгт итгэж байна. Нэмэлт мэдээлэл авах бол манай ажлын газар нээлттэй байх болно.

Хүндэтгэсэн,

[Гарын үсэг]

[Нэр]

[Албан тушаал]

Хувийг: [Хувийн хэвшлийн төлөөллийн жагсаалт]
[Төрийн албан хаагчид зориулсан хувийн жагсаалт]

ХАВСРАЛТ В3: Хуулиар олгогдсон эрх мэдлийн хүрээ - Серби улсын жишээ тохиолдол

Дараах эх бичигт засгийн газар болон бизнесийн холбоодын хэлэлцлийн үндсэн зарчмыг хуулинд хэрхэн тусгасан талаар харуулав. Мөн Төр хувийн хэвшлийн хамтын хэлэлцлийг томъёолсон тусгай заалтыг цэнхэр өнгөөр тодруулан харуулсан болно.

БҮГД НАЙРАМДАХ СЕРБИ УЛС

БҮГД НАЙРАМДАХ УЛСЫН НАРИЙН БИЧГИЙН ДАРГА НАРЫН ГАЗАР

БҮГД НАЙРАМДАХ СЕРБИ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДҮРЭМД НЭМЭЛТ ӨӨРЧЛӨЛТ ОРУУЛАХ ТУХАЙ САНАЛ

Белград хот, 2004 оны 11 сарын 1

Бүгд найрамдах Серби улсын Засгийн газрын тогтоолын 9 дүгээр зүйлийн 1-дүгээр хэсгийн дагуу (<БНСУ-ын Төрийн албан хэвлэл>, No. 5/91 i 45/93),

Бүгд найрамдах Серби улсын засгийн газраас тогтоох нь:

БҮГД НАЙРАМДАХ СЕРБИ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДҮРЭМД НЭМЭЛТ ӨӨРЧЛӨЛТ ОРУУЛАХ ТУХАЙ ШИЙДВЭР

Зүйл 1.

Бүгд найрамдах Серби улсын Засгийн газрын үйл ажиллагааны дүрмийн (<БНСУ-ын Төрийн албан хэвлэл >, No. 6/02, 12/02, 41/02 болон 99/03), 29-дүгээр зүйлд дараах өөрчлөлтийг оруулна:

<Тогтоол нь Засгийн газар болон Үндэсний Ассамблейн санаачилан, боловсруулж байгаа төсөл, Засгийн газарт өргөн барихаар боловсруулагдаж байгаа төсөл хэлбэртэй байна>

Засгийн газрын эрх ашгийг хүндэтгэсэн, тулгамдаж буй асуудлыг зохицуулахтай холбоотой эрх зүйн зүйл ангид өөрчлөлт оруулах бэлтгэл ажилд тухайн хуулийн төслийг боловсруулагч нь хэлэлцүүлэгт танилцуулах бөгөөд шаардлагатай гэж үзвэл бусад жишээ тохиолдолыг тусган оруулж болно.

Хэлэлцүүлэг болон хэлэлцүүлэг явагдах нөхцөл Засгийн газрын зөвлөлөөр тодорхойлогдоно. Хэрэв боловсруулагч нь зөвлөлөөс гаргасан хөтөлбөрийн дагуу хэлэлцүүлэгт оруулаагүй бол зөвлөл хэлэлцүүлэгт нэмж оруулахыг үүрэг болгох бөгөөд энэ нь хэлэлцүүлэгт орох хэсэг, нөхцөл, үүрэг, хариуцлагыг тодруулж байгаа хэрэг болно.

Зүйл 2.

30-дугаар зүйлийн 1-р заалтын 4, 5-дугаарт дараах нэмэлт өөрчлөлтийг оруулсан:

<<5) Европын интеграцийн алба-ЕХ-ны зохицуулалттай нийцүүлэх тохиолдолд>.

2-дугаар заалтанд дараах нэмэлт өөрчлөлтийг оруулна:

<<Засгийн газраас дэмжсэн хуулийн төсөл, бусад зохицуулалт, тогтоолыг бэлтгэхэд бусад яамд, агентлагуудын ашиг сонирхол, эрх мэдэл уг асуудалд хөндөгдөж буй нөхцөлд боловсруулагч нь тэдгээрийн саналыг тусган оруулна>>.

Зүйл 3.

34-р зүйлд дараах нэмэлт өөрчлөлтийг оруулсан:

<Засгийн газарт өргөн баригдсан хуулийн төсөл, бусад зохицуулалт, тогтоол зэрэг тогтоолын төсөл нь дараах үндэслэлээр батлагдана.>

1. Эрх зүйн үндэслэл
2. Уг баримт бичгийг батлуулах үндэслэл, тухайлбал: шийдвэрлэх асуудал, зорилго, уг тулгамдаж байгаа асуудлыг шийдвэрлэхэд бусад арга замуудаас уг актыг батлах нь яагаад хамгийн зөв сонголт болох тухай тайлбар
3. Хууль ёсны байгууллагын гаргасан тайлбар, шийдвэр
4. Эрхзүйн баримт бичгийг хэрэгжүүлэх үр дүнгийн үнэлгээ
5. Тогтоолд дүн шинжилгээ хийхдээ дараах тайлбарыг оруулсан байна: Уг тогтоолын шийдвэр хэнд хэрхэн нөлөөлж байна вэ?, Нийт иргэд, жижиг дунд үйлдвэрлэгч болон нийт эдийн засагт үзүүлж буй үр ашиг? Энэ нь ямар эерэг үр нөлөө үзүүлж байна? Энэ нь шинээр бизнес эрхлэгчдийг зах зээлрүү орох үйл явцыг урамшуулж, өрсөлдөөнийг хэрхэн дэмжиж байгаа эсэх? Бүх оролцогч талуудын байр суурь, эрх ашгийг төлөөлж чадаж байна уу? Хуулийн үйлчлэх хүрээг гүйцэлдүүлэхийн тулд биелүүлэх үүрэгт ажлыг ямар хэмжүүрээр үнэлэх вэ? Хэрэв тогтоолыг боловсруулагч нь дээрх мэдээллийг байх шаардлагагүй гэж үзвэл, үндэслэлээ тайлбарлах хэрэгтэй;
6. Тогтоолыг боловсруулан батлуулснаар үүсэх үр нөлөөг урьдчилан тооцох заалт байгаа тохиолдолд уг үр нөлөөг боловсруулах;
7. Хэрвээ хүмүүсийн ахуй амьдрал, эрүүл мэнд, аюулгүй байдал болон гол нөлөөлөх үр дагавар болон хуулийг батлахгүй байхаас үүсэн гарах үр дагаварыг тусган оруулсан байвал эдгээр нь хууль батлах үндэслэл болно;
8. Хууль, бусад зохицуулалт, үндсэн баримт бичгийг боловсруулах үндэслэл, шалтгаан нь нийтэд мэдээллэхээс 8 хоногийн өмнө хүчин төгөлдөр болох;
9. Нэмэлт өөрчлөлт орох хуулийн зүйлийн ерөнхий төсөөллийг гаргах (залруулга хийгдсэн хэсгийн дээрээс хөндлөн зураасаар дарж, шинээр нэмсэн хэсгийг том үсгээр бичсэн байна.)

Энэхүү хуулийн төсөлд Европын Холбооны батлагдсан зохицуулалтыг хавсаргах бөгөөд энэ нь Европын Холбооны холбогдох хууль, эрх зүйн бичиг баримттай нийцүүлэн дагаж мөрдөх үнэлгээг агуулах ба хэрвээ Европын Холбооны хуулинд холбогдох зохицуулалт байхгүй бол тодорхой бодит баримтыг хавсаргана.

Зүйл 4.

43 дугаар зүйлд дараах нэмэлт өөрчлөлтийг оруулсан:

Улсын, зэвсэгт хүчний, төрийн нууцыг агуулсан баримт бичиг нь Засгийн газраас **нууц** эсвэл **маш нууц** гэсэн тодорхойлолттой гарах бөгөөд ерөнхий нарийн бичгийн даргын заавар, тусгай дүрэм журмын дор ашиглагдана.

Нууц гэж тодорхойлогдсон Тогтоолын төслийг боловсруулагч нь нууцын зэрэглэл, төрлийг нүдэнд харагдах тусгай тэмдгээр тодорхойлсон байна.

Нууц баримт бичгийн нууцын зэрэглэл, түүний чанарыг тодорхойлсон үндэслэлийг хавсаргасан байна.

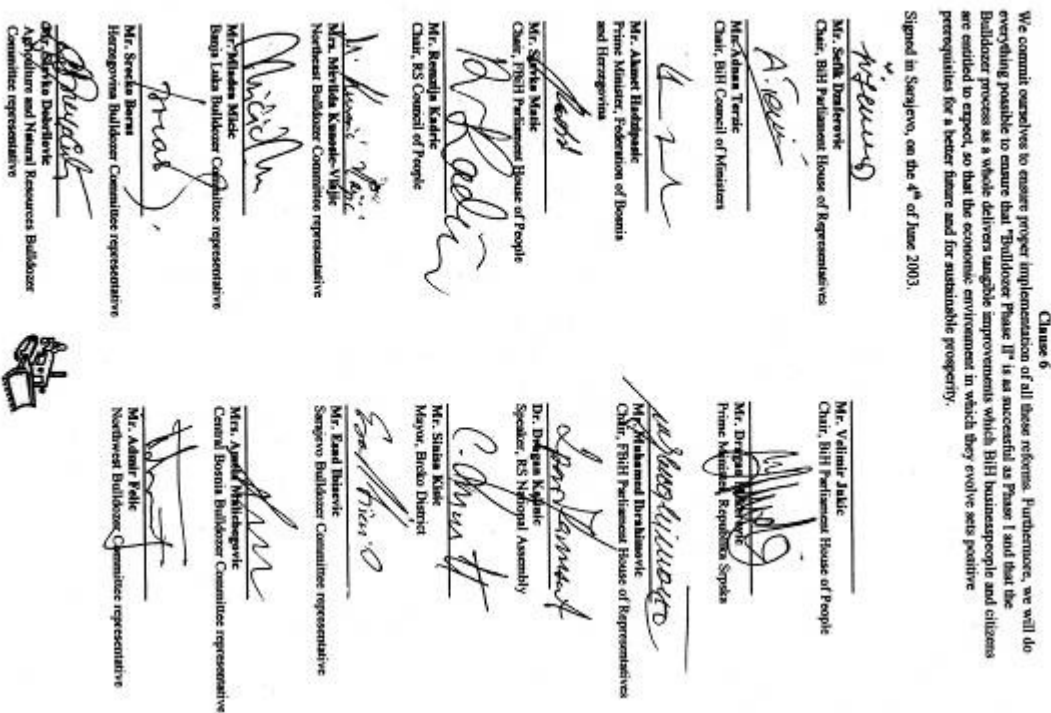
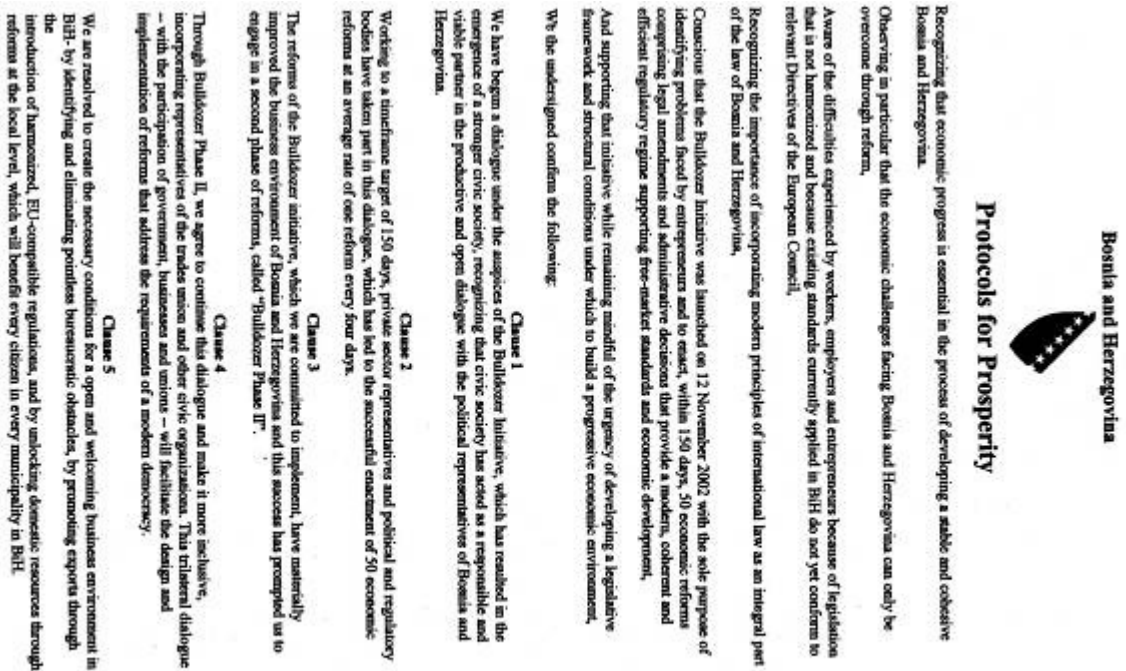
Хуулийн төсөл нь Засгийн газарт батлуулахаар өргөн баригдах явцад нууцлалгүй байна.

Зүйл 5.

<<БНСерби улсын Төрийн албан хэвлэл>>-д нийтлэгдсэнээс хойш 8 хоногийн дараа шийдвэр хүчин төгөлдөр болно.

ХАВСРАЛТ В4: Албан бичиг - Босни Герцеговина улсын жишээ тохиолдол

Дээд түвшний бодлогын албан бичгийг Босни Герцеговина улсын “Хөгжлийн протокол”-ийн жишээг дараахь байдлаар харуулав.



ХАВСРАЛТ В5: Зохион байгуулалтын бүтэц, оролцоо: ТХХХ-д оролцогчид, тэдний үүрэг, хариуцлагыг харуулсан жишээ загвар

Уг хавсралт нь Хувийн хэвшлийн форум хэрхэн зохиогддог тухай харуулна.

	Оролцогчид	Үүрэг / Хариуцлага
Удирдах зөвлөл	Худалдаа, аж үйлдвэрийн сайд Худалдааны аж үйлдвэрийн танхимын ерөнхийлөгч Санхүүгийн байгууллагын төлөөлөл	Хуралд хэлэлцэх асуудлыг томьёолох
		Шинэ үйл ажиллагааг батлах /баримт бичгийг зөвшөөрөх/
		Холбогдох ажлын хэсэгт туслалцаа үзүүлэх, үйл ажиллагаанд нь тус дөхөм үзүүлэх
Нарийн бичгийн газар	Зөвлөгөөний гүйцэтгэх захирал Удирдлагын зохицуулагч ХХХ-ийн стратегийн зохицуулагч Форумын эдийн засагч Форумын туслах ажилтан	Хувийн хэвшлийн хөгжлийн шинэтгэлийн бодлогын холбогдох байгууллагууд болон бизнесийн холбоодын хамтын оролцоог зохицуулах
		Форум зохиох төслийн удирдлагын төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны нарийвчилсан байдал, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, ерөнхий агуулгыг гаргах
		Форумын уулзалтыг зохион байгуулах, зарлах
		Форумын үйл ажиллагааг хүртээмжтэй болгох
		Шаардлагатай нөхцөлд гадны зөвлөх, судлаачтай холбоо тогтоох
		Холбогдох хувийн хэвшлийн хөгжлийн судалгааг бэлтгэх, шинэтгэлийн бодлогын холбогдох материалыг гаргах
		Худалдаа, аж үйлдвэрийн танхимын сургалтыг зохион байгуулах
		Хөтөлбөрийг олон нийтэд дэлгэрүүлэх, мэдээллийг хүртээмжтэй болгох
		Хувиараа бизнес эрхлэгчдэд албан бус мэдээлэл олгох замаар хувийн хэвшлийн хөгжлийн үндсэн асуудлуудыг ухуулж, ойлгуулах
Ажлын хэсэг	Хувийн хэвшлийн төлөөлөл Холбогдох яамд, агентлагуудын дарга Иргэний нийгмийн төлөөлөл /эрдэм шинжилгээний/	Санал, зөвлөгөөн болон анхан шатны үйл ажиллагааг тодорхойлон гаргах
		Шинэтгэлийн бодлогын төслийг харилцан тохиролцсоны үндсэн дээр боловсруулах
		Хэрэгжилтэнд хяналт, үнэлгээ хийх
		Техникийн хорооны дүгнэлт
		Хэрэгжилтийн үйл явцад туслалцаа үзүүлэх
Техникийн хороо	Яамд, агентлагийн зохицуулагч Зөвлөх мэргэжилтэн Шууд холбоотой хувийн хэвшлийн төлөөлөл	Шинэтгэлийн нарийвчилсан төслийг боловсруулах, (эрх зүйн болон техникийн үүднээс боловсруулалт хийх)
		Хөтөлбөрт зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх
		Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх

Хавсралт В6: ТХХХ-ийг удирдах, хөхиүлэн дэмжих үүрэг бүхий Нарийн бичгийн газрыг байгуулах үйл ажиллагааны жишээ загвар

Нарийн бичгийн газрын зорилго нь үндэсний болон гадаадын засгийн газар, бизнесийн байгууллагын үр дүнтэй хамтын ажиллагаанд хувь нэмрээ оруулах, хөрөнгө оруулалтын орчинг сайжруулах, [улсын нэр]-нд хувийн хэвшлийн хөгжлийг дэмжих, ажил эрхлэлтийг нэмэгдүүлэн, иргэдийн амьдрах нөхцлийг дээшлүүлэхэд оршино.

Нарийн бичгийн газар нь төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийн чанарыг дээшлүүлэх, хувийн салбарт тулгамдаж буй асуудлын үйл явцад хянах-шинжилгээ хийх зорилгоор хувийн хэвшлийн ажлын хэсэг болон төр, хувийн хэвшлийн хамтарсан ажлын хэсэг хоорондын уялдаа холбоог хангах, үйл ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлж ажиллана.

Нарийн бичгийн газар нь [*холбогдох байгууллагын нэрийг тавих*]-тай хамтран үйл ажиллагаа бүхэлд нь зохицуулан, жилд 2 удаа зохиогдох Форум болон төр хувийн хэвшлийн хамтарсан ажлын хэсгийн уулзалтыг зохион байгуулахад туслалцаа үзүүлж ажиллана.

Нарийн бичгийн газар нь хангалттай судалгаа хийгдэн, төр-хувийн хэвшлийн байгууллагаар дамжуулан Засгийн газарт өргөн баригдсан, хувийн хэвшлийн салбараас тодорхойлон гаргасан тулгамдаж буй асуудал, санаачилгуудыг зөвшөөрч батлана.

Нарийн бичгийн газар нь тухайн тулгамдаж буй асуудлын талаарх хэлэлцүүлэгт хяналт-шинжилгээ хийх болон түүнийг шийдвэрлэх үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, ажлын хэсэг, бизнесийн томоохон холбоод, донор болон бусад олон талт байгууллагуудад мэдээлэл дамжуулах үүрэгтэй.

Нарийн бичгийн газар нь шийдвэр гаргах болон бодлого боловсруулах эрх мэдэлгүй байна.

Ажлын хэсэг хоорондын хамтын ажиллагаа, харилцаа холбоо хэр үр ашигтай явагдаж байгаагаар Нарийн бичгийн газрын үйл ажиллагааны үр дүн тодорхойлогдоно.

Амжилтын урт хугацааны шалгуур үзүүлэлт нь уг хамтын ажиллагаанд бизнесийн холбоодын оролцож буй байдал, бизнесийн орчны дэвшил, дотоод болон гадаадын их хэмжээний хөрөнгө оруулалтын үйл ажиллагаа зэрэг хүчин зүйлүүдээс хамаарна.

Үүрэг, хариуцлага

- Төвийг сахисан, сайн зуучлагчийн байр суурьтай байж гадаад дотоодын бизнес эрхлэгчдийн хоорондох төр хувийн хэвшлийн түншлэлийн үйл ажиллагааг хөхиүлэн дэмжинэ.
- Уг үйл явц дахь хувийн салбарын оролцоонд бизнесийн холбоодыг түлхүү оруулах, үйл ажиллагааг нь өргөжүүлэх замаар төр, хувийн хэвшлийн хэлэлцлийг хөхиүлэн дэмжинэ.
- Хувийн салбарт чиглэсэн санаачилга, үйл ажиллагаанд мэдээллийн төвийн үүрэгтэйгээр ажиллана.

Нарийн бичгийн газар нь удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд тайлагнах үүрэгтэй.

[Хувийн хэвшлийн Форумын нарийн бичгийн газрын албаны үүрэг хариуцлагын жишиг загвар]

- **Гүйцэтгэх захирал.** [Үүнд зохицуулагч, холбогч, форумын зохион байгуулагчийн үүргийг давхар ойлгоно.]

Гүйцэтгэх захирал нь зохицуулах, дэмжлэг үзүүлэх, удирдах гол үүрэгтэй бөгөөд ТХХХ-ийн үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг ханган ажиллана. Нарийн бичгийн газрын дарга форумыг зохион байгуулах үйл ажиллагааны туршид бүхэлд нь мэдээллээр хангах чухал үүрэгтэй байдаг. Уг гүйцэтгэх захирлын албан тушаалтан нь зохицуулагчийн үүднээс уг хамтын ажиллагаанд бүхэлд нь болон ялангуяа ажлын

■ **ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл**

хэсэг өмнөх үе шатнаас дараагийн үе шат руу шилжих явцад сайн зуучлагчийн үүрэгтэйгээр оролцоно. Гүйцэтгэх захирал нь:

- ✓ ТХХХ-ийн үйл ажиллагааны удирдлага, зохицуулалтыг хангах, төр, хувийн хэвшлийн хоорондын харилцаа холбоог бэхжүүлэх, сургалтын сангуудад зуучлах;
- ✓ Оролцогч бүхий л талуудтай зөвлөлдөн, тэдний эрх ашиг, оролцоог тодорхойлох;
- ✓ Нарийн бичгийн газрын мэргэжлийн болон захиргааны албыг удирдах;
- ✓ Ажлын төлөвлөгөө, нарийвчилсан хөтөлбөр гаргах, үүрэг хариуцлагыг хуваарилах, анхан шатны үйл ажиллагаануудыг тодорхойлох, нарийн бичгийн газрын ажлын баг болон ТХХХ-ийн бусад оролцогчдын үүрэгт ажлын хэрэгжилтийг хангах;
- ✓ Ажил хэргийн холбоо харилцаа байгуулах, үүнд хөтөлбөрт төр, хувийн хэвшлийн ажилчдыг хооронд нь солилцон ажиллуулах зэрэг арга хэмжээ авах;
- ✓ ТХХХ-ийн зохион байгуулалтын бүтэц, төр болон хувийн хэвшлийн зохистой оролцоог дэмжих, хамгаалах;
- ✓ Хамтын ажиллагааны үйл явцтай холбоотой хэлэлцэх асуудлыг зөвшилцөхөөр засгийн газар хувийн салбарын төлөөллөөс бүрдсэн уулзалт зохион байгуулах, уулзалтын үеэр тавигдах асуудал, хэлэлцүүлгийг дэмжин ажиллах;
- ✓ Тусгагдсан зорилтуудад хүрч ажиллахад нь ажлыг хэсгийг чиглүүлэх;
- ✓ Үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг нарийвчлан гаргах, тусгай сэдвээр мэдээлэл хайхад нь ажлын хэсэгт тусламж үзүүлэх;
- ✓ Уг хамтын ажиллагаанд түншлэлийг хэвээр үлдээх, ажлын хэсгээс гарсан санал зөвлөмжийг засгийн газарт танилцуулах, засгийн газрын бодлогод оруулах;
- ✓ Оролцогчид, донор байгууллага, хамтран ажиллагсад өгөх улирал тутмын тайланг бэлтгэх, бусад тайлан, хэвлэлийн мэдээг гаргах;
- ✓ Багийн бусад гишүүдтэй хамтран хөтөлбөрийн хэсэг бүрт шинэтгэх арга замын талаар өгүүлэл, танилцуулга илтгэлийг боловсруулж танилцуулах
- ✓ Хэрэв нарийн бичгийн газар нь техникийн тусламжаар санхүүждэг бол нарийн бичгийн газрын цаашдын үйл ажиллагааны талаар төлөвлөгөө бэлтгэх, ТХХХ-ийн үйл ажиллагаа хэрхэн батлагдаж байгаа талаар санал дэвшүүлэх;
- ✓ Нарийн бичгийн газрын санхүүжилтийн ил тод, хариуцлага, үр дүнтэй байдлыг хангах;

Тавигдах шаардлага: засгийн газар, хувийн хэвшлийн аль нэг талыг баримтлахгүй төвийг сахисан байх, холбогдох сургалт, судалгааны диплом, гэрчилгээ, төр болон хувийн хэвшлийн салбарын туршлага, хилийн чанадад болон дотоодод төгссөн хуулийн болон бусад мэргэжил, бизнес эрхлэх, үйлдвэрлэл явуулах хүсэл сонирхол, бизнесийн орчны шинэтгэлийн хөтөлбөрийн талаарх мэдлэг, төр хувийн хэвшлийн хэлцэлийн үйл явц болон бусад холбогдох мэдээллийн хөтөлбөр

■ **Хувийн хэвшлийн хөгжлийн мэргэжилтэн:** [Энэ нь бодлого шинжээч, бизнесийн шинэтгэлийн менежер, эдийн засагч байж болно] хувийн хэвшлийн хөгжлийн мэргэжилтэн нь ажлын хэсгийн саналыг ангилах, ажлын хэсгээс гарсан бичиг баримтыг боловсруулах, зохицуулалт хийх, ажлын хэсэг болон хувиараа бизнес эрхлэгчдээс гаргасан эрх зүйн болон бодлогын төслийг нарийвчлан боловсруулах, шинэтгэлийн санаачлагын үйл ажиллагааны ашиг, зардлын тооцоог гаргана. Хувийн хэвшлийн хөгжлийн мэргэжилтэн нь:

- ✓ Шинэтгэлийн хөтөлбөр болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд оролцох;
- ✓ Ажлын хэсгийн уулзалтанд оролцох болон хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх, техникийн хороонд туслалцаа үзүүлэх;
- ✓ Эдийн засгийн болон бодлогын дүн шинжилгээнд хувийн салбарын оролцогчдыг техникийн туслалцаагаар хангах;

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

- ✓ Эрэлттэй уялдуулан судалгааны ажил, төслийн үндсэн бичиг цаас болон бодлогын бичиг зэргийг тодорхойлох;
- ✓ Мэдээлэл, харилцааны хөтөлбөрийн хэрэгжилт, зохион байгуулалтанд оролцох;
- ✓ Шаардлагатай шинэтгэлийн төслийн эдийн засгийн шинжилгээг хийхэд удирдан зохион байгуулах;
- ✓ Багийн бусад гишүүдтэй хамтран хөтөлбөрийн хэсэг бүрт шинэтгэлийн арга зам, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийн талаар өгүүлэл, танилцуулга илтгэлийг боловсруулж танилцуулах;
- ✓ Донор байгууллагуудаар тухайн шинэтгэлийн төслийн үр өгөөжийг гарган батлуулахын тулд хувийн хэвшил, засгийн газар, яамд, агентлагуудын бодлого зохицуулалтын мэргэжилтнүүдтэй холбогдон ажиллах;
- ✓ ТХХХ-тэй холбоотой үйл ажиллагаанд гүйцэтгэх захиралд туслалцаа үзүүлэх;

Тавигдах шаардлага: Хөрөнгө оруулалтын орчинг бүрдүүлэх, бодлогод дүн шинжилгээ хийх туршлага, хувийн салбарын хөгжилтэй холбоотой олон улсын туршлага судалсан байдал, харилцааны өндөр чадвар, засгийн газар ба хувийн хэвшлийг харилцан холбох чадвар, багаар ажиллах болон хувь хүний өндөр чадвар.

■ Бусад мэргэжлийн алба: [ТХХХ-ийн онцгой хэрэгцээ шаардлага, боломж бололцооноос хамааран дараах мэргэжилтнүүд оруулж болно:]

- **Хөгжлийн эдийн засгаар мэргэшсэн хуулийн мэргэжилтэн** - ТХХХ –ийн явцад хууль, эрх зүйн санал их хэмжээгээр гарч байгаа нөхцөлд бусад тэргүүн туршлагаууд, уг хуулийн тохирох байдлыг судлах, нийцүүлэх, нэмэлт өөрчлөлт оруулах;
- **Төрийн үйлчилгээний мэргэжилтэн** - Засгийн газар нь ТХХХ-ийн ажлын үйл явц болон судалгааны ажлыг хооронд нь уялдуулахыг хүсэж байгаа нөхцөлд оролцогчдын ажлын харилцаа холбоог бэхжүүлэх, удирдлагын стратегийн өөрчлөлтийг хийх, хэрэгжилтийг зохицуулах;
- **Бүс нутгийн зохицуулагч/салбарын тусгай зохицуулагч** - Хэрэв ТХХХ нь бүс нутгийн үйл ажиллагаанд ихээхэн төвлөрч байгаа болон зарим бүс нутаг хэдийгээр эдийн засгийн ихээхэн ач холбогдолтой хэсэг боловч нилээд алслагдмал байгаа нөхцөлд, түншлэгч нь тусгай кластерийн эсвэл аж үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд онцгой ач холбогдол өгч байгаа зэрэгт тухайн бүс нутаг болон салбарт хийх ажлыг удирдах;

■ **Захиргааны туслах ажилтан.** [*Шаардлагатай нөхцөлд орчуулагч/хөрвүүлэгчийн үүргийг гүйцэтгэнэ.*]

Захиргааны туслах ажилтан нь ТХХХ-ийн үйл ажиллагаа болон Нарийн бичгийн газрын ажлын багт ихээхэн чухал үүрэгтэй бөгөөд түүний гардан оролцох шаардлагатай баримт бичгүүд олон байдаг. Захиргааны туслах нь:

- ✓ Нарийн бичгийн газрын албыг зохицуулах үүрэгтэй бөгөөд логистикийн үйл ажиллагааг явуулна.
- ✓ Ажлын хэсгийн болон бусад уулзалтуудыг зохион байгуулах бүрэн эрхтэй.
- ✓ Нарийн бичгийн газрын бүхий л үйл ажиллагаа, хэлэлцээрийн зохих ёсны бичиг баримтыг батлах, газар хоорондын харилцаа холбоог ханган ажиллана.

Тавигдах шаардлага: Зохион байгуулах болон хувийн харилцааны өндөр чадвартай, дотоод үйл ажиллагаа явуулах өргөн мэдлэг, туршлагатай байна.

ХАВСРАЛТ Г1: ТХХХ-д үнэлгээ өгөх ажлын даалгаврын жишээ загварын бүтэц

1. Үндэслэл

Байгууллагын хийж байгаа үнэлгээ болон хийхээр тусгагдсан үнэлгээний хоорондын хэлхээ холбоог тодорхойл. Түүнчлэн байршил, гол зорилтууд, зорилтот бүлэг, зохион байгуулалтын орчин нөхцөлийг багтаасан төсөл төлөвлөгөөг тодорхойлно уу. Донор байгууллага болон бусад эх үүсвэрээс үзүүлэх тусламж, хүрэх үр дүн, төслийн гол агуулга, хүчин зүйлүүдийг харуул. Үнэлгээний хийх үндэслэл, шалтгааныг тусга.

2. Зорилго

Үнэлгээний зорилгыг тодорхойл. Судалгааны зорилго, судлах хөтөлбөрийн зорилго хоёрыг хольж хутгах аюул эрсдэл байдгийг санаж яв.

3. Арга зүй

Үүнд шаардлагатай технологи, хугацааны хязгаар, зохион байгуулалтыг ойлгоно. Үндсэн асуудлууд дээр төвлөрч, зөвлөхүүдийн туршлага, мэдлэг, чадлыг нь ашиглах үйл ажиллагааны цар хүрээг тэдгээрт ухуулан, ойлгуул.

4. Хамрах хүрээ

Хугацааны хязгаар, асуудлын цар хүрээг тодорхойл. Шаардлагатай шинжээчдийн төрөл болон тэдний тухайн ажил үүрэгт шаардагдах цаг хугацааг нарийвчлан гарга. Тайлан гаргах, судалгаа хийх, бэлтгэл ажлын хугацааг задлан харуулах. Мөн аль албан тушаалыг дотоодын алийг нь олон улсын үнэлгээчид гаргахыг ялган харуул.

Хэрэв үнэлгээ нь тмоохон үнэлгээ гаргахад зориулагдаж байгаа бол энэ 2-ын хоорондын холбоог тодорхойл. Хүлээгдэж буй үр дүн, зөвлөгөө тус бүрийг харуулах нь тустай байдаг.

5. Тараах материал

Завсрын тайлан, тайлангийн төслийн тоо, эцсийн тайлан бэлэн болох хугацааг тус тус тодорхойл. Мөн хичнээн тайлан ямар оролцогч талуудад ямар хэл дээр хүргэгдэх шаардлагатайг гаргах бөгөөд агуулга, хуудасны тоог заан харуул.

Хэрэв шаардлагатай гэж үзвэл эцсийн болон завсрын мэдээ, уулзалт, зөвлөгөөн, илтгэл, урьдчилсан мэдээ, дүгнэлт зэрэг бусад тараах материалуудыг оруул.

6. Дэмжлэг

Тоо мэдээлэл, тайлан, тээвэрлэлт, тоног төхөөрөмж, ажиллах хүчин нийлүүлэх зэрэг дэмжлэг үзүүлэх үйлчилгээг тодорхойл.

7. Чадвар

Зөвлөх бүрт байх ёстой мэдлэг, уран чадвар, зан төлөвийн чадваруудыг тодорхойлох. Хэрэв зөвлөх багийн бүрэлдэхүүн хангалттай бус гэж үзвэл тухайн багийн бүрэлдэхүүнд дотоодын болон олон улсын зөвлөх мэргэжилтнүүдийг оруулах, хүйсийг тэгшитгэх зэрэг арга хэмжээг ав.

8. Төсөв

Төсвийн тооцоо гаргах явц нь зарим тохиолдолд хаалттай бус явагдаж болно. Тухайлбал, аялалын мөнгөн тэтгэмж, харилцаа холбооны зардалыг тусгахдаа зөвлөхүүдтэй зөвшилц.

9. Номзүй

Чухал ач холбогдолтой боломжтой баримт бичгийг хаанаас авч болохыг заан харуул.

ХАВСРАЛТ Г2: Хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага – Ярилцлага хийх маягт

ХЧӨ-ийн талаар холбогдох мэдээллийг цуглуулах, ярилцлага авах үед дараах зарчмыг баримтална:

1. Оролцогч талуудад хийгдсэн өөрчлөлтийн талаар тодорхой тоймлон харуул. Тухайлбал, ТХХХ-ийн орон нутгийн үнэлгээ г.м
2. Судалгаа шинжилгээ хийгдэх хугацааны талаар тодорхой тайлбарла. Хугацаа жилээс илүү ч байж болох бөгөөд үүнд гарсан өөрчлөлт, үр дүнг хүлээх хугацаа багтана.
3. Дараах хэд хэдэн асуултыг тавь:
 - Таны бодлоор, танай улсад /орон нутаг/ бүс нутаг/ ТХХХ явагдсанаас хойш гарсан хамгийн чухал өөрчлөлт (эерэг ба сөрөг) юу байсан бэ? Зөвхөн нэг жишээг хэлнэ үү.
 - Таны бодлоор, танай гэр бүл, бизнес, байгууллагад нийгэм-эдийн засгийн асуудалтай холбоотойгоор сүүлийн жилүүдэд гарсан хамгийн чухал өөрчлөлт юу байсан бэ? Зөвхөн нэг жишээг хэлнэ үү.
 - Таны бодлоор, ТХХХ-д оролцсоноос хойш танай байгууллагын үйл ажиллагаа, стратегид гарсан хамгийн чухал өөрчлөлт юу байсан бэ? Зөвхөн нэг жишээг хэлнэ үү.

Дээрх судалгаа өгсөн хүний өгсөн жишээ нь ТХХХ-тэй шууд холбоогүй байж болно.

4. Тухайн жишээ бүрт дараах асуултуудыг тавих. Жишээлбэл:
 - Юу (болсон) ?
 - Хэн (хамрагдсан) ?
 - Хаана (болсон) ?
 - Хэзээ (болсон) ?
 - Хэрхэн (болсон) ?
 - Яагаад энэ жишээг та бусдаас хамгийн чухал гэж бодсон?
 - Хэн уг өөрчлөлтийн талаар мэдэх хэрэгтэй вэ?
 - Уг өөрчлөлт нь цаашид үргэлжлэх хэрэгтэй юу? Хэрэв тийм бол хэнийг хамруулж, юу хийх хэрэгтэй вэ?
5. Шаардлагатай гэж үзвэл, тодруулах асуулт тавьж болно
6. Үнэлгээ хийхэд цаашид ашиглах зорилгоор ярилцлаганд орсон хүмүүсийн жишээнүүдийг та эрэмбэлэн, уг өөрчлөлтийн ач холбогдол, нийцтэй байдалд та өөрийн хэмжээнд үнэлгээ өгөх.

ХАВСРАЛТ ГЗ: Хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага – Ярилцлага хийх загвар бичиг

Нэр:
ААН/байгууллага/газар:
Үүрэг хариуцлага:
Холбогдох дэлгэрэнгүй мэдээлэл:
Ярилцлага авсан огноо:
Ярилцлага авагчийн нэр:

Хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага	
Асуулт 1: (та асуултаа энд оруулна уу)	Жишээний товч тодорхойлолт:
Нотолгоо/Лавлагаа	
Энэхүү жишээний ач холбогдол ба уялдаа холбооны талаар таны үнэлгээ:	
Асуулт 1: (та асуултаа энд оруулна уу)	Жишээний товч тодорхойлолт:
Нотолгоо/Лавлагаа	
Энэхүү жишээний ач холбогдол ба уялдаа холбооны талаар таны үнэлгээ:	
Асуулт 1: (та асуултаа энд оруулна уу)	Жишээний товч тодорхойлолт:
Нотолгоо/Лавлагаа	
Энэхүү жишээний ач холбогдол ба уялдаа холбооны талаар таны үнэлгээ:	
Цаашдын үнэлгээний явцад аль жишээг хэрэглэх талаар таны санал, зөвлөгөө:	

Жич: Маш олон асуултуудыг өгч болох боловч, хамгийн чухал өөрчлөлтийг тодруулах ярилцлага нь цөөн тооны нээлттэй асуултын үед илүү тохиромжтой байдаг.

ХАВСРАЛТ Г4: Үнэлгээний дугуйг зурах зааварчилгаа

Алхам 1: Өөрийн ТХХХ-ийн үнэлгээний асуултанд 1 (огт үгүй)–ээс 5 (маш их) хүртэл оноогоор бие даан үнэлгээ өгнө үү (төлөв байдлыг тогтоох болон дэд асуултуудыг гаргахад дараахь хуудсан дахь Хавсралт Г5-аас харна уу).

Алхам 2: Үнэлгээний дугуйны хигээс бүрт нийцэх өвөрмөц хүчин зүйлсийг багтаасан таны нийт үнэлгээний оноог (2 дэд асуултын нийт 1-10 оноогоор үнэлэх оноо) Хавсралт Г6-ийн хоосон загвар зураг дээр байршуулна.

Алхам 3: Үнэлгээний дугуй дотор оноонуудын хооронд холбох зураасыг татаж график дүрсийг гаргана.

Энэ нь дараахь жишээгээр харуулах зураг дүрс байх болно:



Алхам 4: Фокус бүлгийн уулзалтаар хүн тус бүрийн эсвэл оролцогч бүлэг тус бүрийн гаргасан оноог харьцуулан хэлэлцэнэ. Янз бүрийн оноог зурж тэмдэглэх болон оролцогч бүлэг тус бүрийн хариултыг өөр өөр өнгөөр ялган будах замаар илүү харьцуулан харагдах байдалтай зургийг гарга. Эцсийн алхам болгон зохицуулагч эсвэл үнэлгээний ажилтан нь бүх оролцогч бүлгүүдийн оноог хоршуулах, нэгтгэх замаар нэгдсэн үнэлгээний дугуйг гаргана.

Дараагийн хуудаснаас үнэлгээ өгөх хүчин зүйлс ба онооны хуудсын талаар харна уу.

ХАВСРАЛТ Г5: Үнэлгээний дугуй – оролцогч талуудад тавих асуулга

Та асуулт тус бүрт 0-5 онооны хооронд хариулт өгч хувийн санаа бодлоо илэрхийлнэ үү. Хэрэв та санал бодлоо илэрхийлэх хангалттай мэдээлэл байхгүй бол 0 оноог өгнө үү.

Эрх мэдлийн хүрээ ба институцийн эвсэл – Тухайн ТХХХ-ийн зорилго юу байсан/байгаа болон түүний Засгийн газар хувийн хэвшлийн зүгт олгосон эрх мэдэл ямар хүрээнд байсан/байгаа вэ? Энэ нь одоогийн институциудад хэрхэн зохицож байна вэ?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
1.	Танай ТХХХ эрхэм зорилго байгааг та мэдэх үү, байгаа бол энэхүү эрхэм зорилгын тунхаглалын чанарын талаар хэр зэрэг сэтгэл хангалуун байна вэ? (Энэ нь тодорхой байгаа юу? Энэ нь зориг урам өгч байна уу?)	Мэдэхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
2.	Танай ТХХХ төрийн байгууллагуудаар албан ёсоор хүлээн зөвшөөрөгдсөн гэж та үзэж байна уу? Таны түншлэлд эдгээр байгууллагууд эерэг хандлагатай байна гэж үздэг үү?	Хүлээн зөвшөөрөөгүй /сөрөг хандлагатай бол = 0 Маш сайн танигдсан/эерэг хандлагатай = 5	
		Нийт оноо =	
Бүтэц ба оролцоо – ТХХХ хэрхэн зохион байгуулагдсан болон энэ нь тэнцвэртэй үр дүнтэй оролцоог хангаж байгаа юу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
3.	Та ТХХХ-ийн дүрэм зохицуулалтыг мэдэх үү, хэрвээ тийм бол түншлэлд оролцох таны боломжийг эдгээр дүрмүүдэд хэрхэн авч үзсэн талаар сэтгэл хангалуун байна уу?	Мэдэхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
4.	ТХХХ-ийн хүрээнд шийдвэр гаргахад оролцох боломжийн талаар та сэтгэл хангалуун байна уу?	Огт үгүй = 0 Маш хангалуун = 5	
		Нийт оноо =	
Удирдагчид ба манлайлал – ТХХХ-д тодорхой манлайлагчид байна уу, цаг хугацааны туршид хэлэлцлийн үйл явцын үр дүнд үр нөлөө үзүүлүүлэхээр тэднийг хэрхэн ашиглаж байна вэ?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
5.	Танай ТХХХ-д илэрхий тод манлайлагч байна уу? Та түүний гүйцэтгэлд сэтгэл хангалуун байна уу?	Манлайлагч байхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш сэтгэл хангалуун =5	
6.	Цаг хугацааны туршид эдгээр манлайлагч, удирдагчдын оролцооны тогтвортой тасралтгүй байдалд та сэтгэл хангалуун байна уу?	Хангалуун бус = 0 Маш хангалуун = 5	

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

		Нийт оноо =	
Чиглүүлэх ба удирдах: ТХХХ тохиромжтой чиглүүлэгч эсвэл менежертэй байсан уу? Тэд ямар эрх үүрэгтэй вэ? Тэд нягт холбоо, гүйцэтгэлийг бий болгон удирдан жолоодож байсан уу? Ямар зөрчлийг хэрхэн тэд шийдвэрлэн зохицуулсан бэ?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
7.	ТХХХ дэх чиглүүлэгч эсвэл менежерүүдийн гүйцэтгэлтэй та сэтгэл хангалуун байна уу?	Хангалуун бус = 0 Маш хангалуун = 5	
8.	Танай ТХХХ-ийн хүрээнд зохион байгуулалтын арга хэмжээнүүд (үүрэг хариуцлага, үүрэг даалгавар, бүтцийг тодорхойлох арга хэмжээ гэх мэт) байдаг уу, байдаг бол та үүнд хэр зэрэг хангалуун байдаг вэ?	Мэдэхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун = 5	
		Нийт оноо =	
Гарах бүтээгдэхүүн – ТХХХ ямар бүтээгдэхүүн гаргадаг вэ, ямар дотоод үйл явцын дүнд энэ нь үүсдэг вэ? Бүтцийн болон үйл явцын үед гарц бүтээгдэхүүн, зөвлөмжийг бий болгоход хувийн хэвшлийн хөгжлөөр хүрэх үр дүнд нийцсэн ТХХХ-ийн гарц бүтээгдэхүүн хувь нэмэр оруулдаг уу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
9.	Та ТХХХ-ийн хүрээнд гадаад оролцогч талуудад (ЗГ, яамд, төрийн байгууллагууд) зориулсан санал зөвлөмжийн тоо, чанартай сэтгэл хангалуун байдаг уу?	Хангалуун бус = 0 Маш хангалуун = 5	
10.	Таны ТХХХ хууль, дүрэм журам, зохицуулалтыг болон төрийн байгууллагуудын зан үйлийг өөрчлөхөд нөлөөлж чадаж байна гэж боддог уу?	Ямар ч нөлөөгүй/огтхонч үгүй = 0 Маш их = 5	
		Нийт оноо =	
Хамрах хүрээ ба харилцаа – ТХХХ харилцаа нь оролцогч талуудын итгэлцлийг бий болгох нийтлэг хэл яриаг хөгжүүлэх замаар нэг ойлголцол, алсын харааг бий болгож чадаж байна уу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
11.	Танай ТХХХ-д та бусад оролцогчидтой (бусад байгууллагын) сайн харилцаж чадаж байна гэж бодож байна уу?	Маш муу = 0 Маш сайн = 5	
12.	Гадаад оролцогч талууд (ЗГ, төрийн байгууллагууд) гадаад харилцаа, мэдлэг дээшлүүлэх, зах зээлийн үйл ажиллагаа явуулах зэрэг арга замаар танай ТХХХ-ийн талаар сайн мэдээлэлтэй байдаг гэж та боддог уу?	Огт үгүй = 0 Маш сайн = 5	
		Нийт оноо =	
Хяналт шинжилгээ – ТХХХ-ийн үйл явц, арга хэмжээ, гарах бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүнгийн талаар тогтмол тайлагнадаг уу? Энэхүү тайланд тодорхойлон гаргасан тулгамдсан асуудлын биелэлтийг хангах арга хэмжээг авдаг уу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо

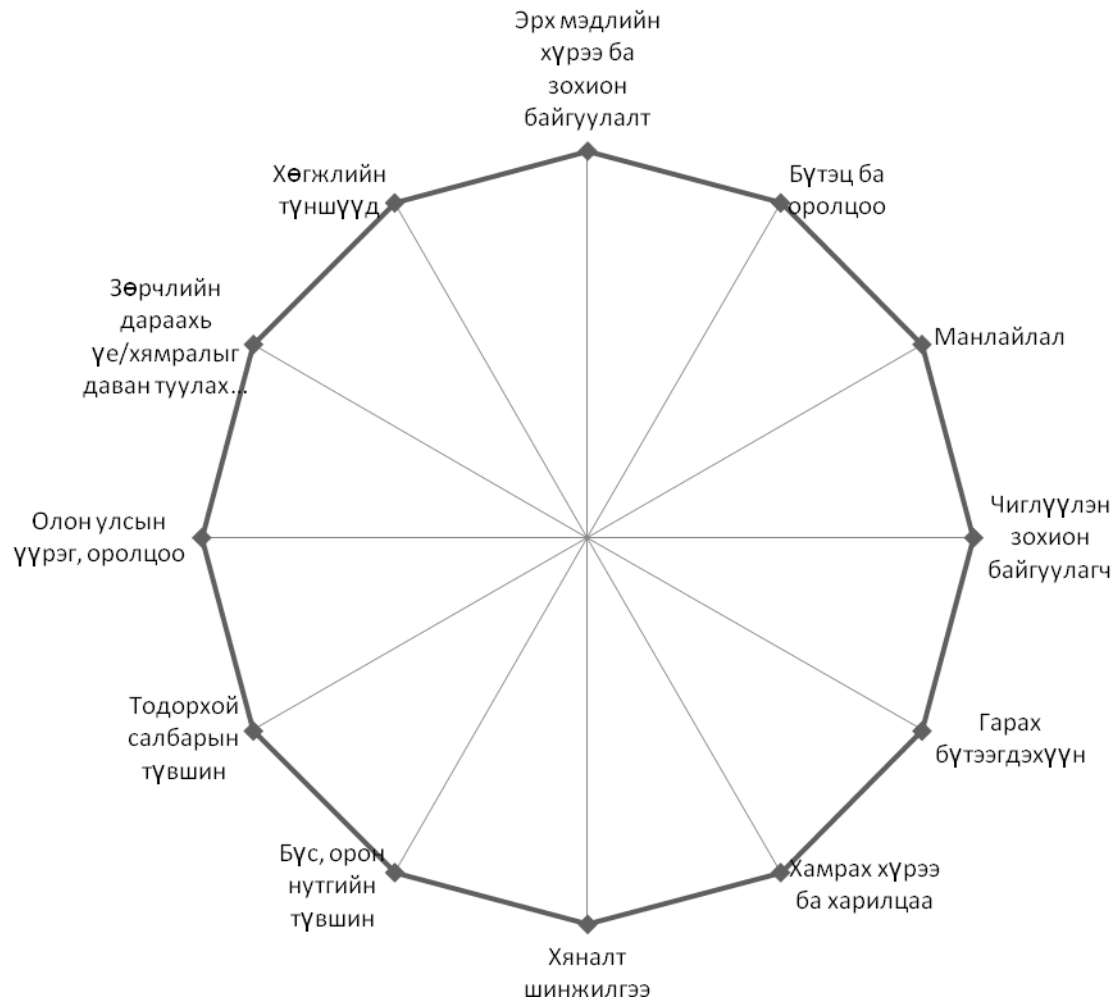
■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

13.	Тухайн арга хэмжээ, гарц бүтээгдэхүүн, хүрэх үр дүнд хяналт шинжилгээ, тайлан хийгдэж буйг та мэддэг үү? Хэрвээ тийм бол та эдгээр хяналт шинжилгээний тайлангийн чанарт сэтгэл хангалуун байна уу?	Мэдэхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
14.	Хяналт шинжилгээний тайлан нь танай ТХХХ-ийн төлөвлөлт (зорилт тавих), үйл ажиллагаанд өөрчлөлт хийхэд хүргэдэг үү?	Хэзээ ч үгүй = 0 Үргэлж = 5	
		Нийт оноо =	
Бус, орон нутгийн – Хэлэлцэл бүх түвшиний шийдвэр гаргахад буюу дээд түвшинээс бичил бизнес эрхлэгч, жижиг дунд үйлдвэрлэгчид орон нутгийн оролцогч талуудыг оролцуулах түвшинд хүртэл явагддаг уу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
15.	Танай ТХХХ орон нутгийн оролцогч талуудтай зөвлөлддөг үү, хэрвээ тэгдэг бол орон нутгийн эдгээр зөвлөгөөний тоо хэмжээ чанарт сэтгэл хангалуун байж чаддаг уу?	Үгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
16.	Танай ТХХХ-ийн арга хэмжээнүүд орон нутаг, бүс, үндэсний түвшний оролцогч талуудад хүрч чаддаг уу, хэрвээ тийм бол эдгээр арга хэмжээнд талуудын оролцоонд сэтгэл хангалуун байна уу?	Үйл ажиллагаа байхгүй эсвэл хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
		Нийт оноо =	
Салбарын онцлог – Салбарын онцлогтой эсвэл өвөрмөц тулгамдсан асуудалд чиглэсэн ТХХХ-ийг дэмждэг үү?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
17.	Тулгамдаж буй өвөрмөц асуудалд чиглэсэн ТХХХ-ийн арга хэмжээ болон шийдвэрт та хэр сэтгэл хангалуун байсан бэ?	Хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
18.	Тулгамдаж буй өвөрмөц асуудалд тодорхой шийдэл гаргах ТХХХ-ийн нөөц чадавхид та хэр сэтгэл хангалуун байсан бэ?	Хангалуун бус = 0 Маш хангалуун =5	
		Нийт оноо =	
Олон улсын үүрэг - Олон улсын гэрээ хэлэлцээр, хэлэлцлийн үйл явцад төрийн болон хувийн салбарын тоглогчдын үндэсний болон бүсийн сонирхолд тухайн ТХХХ нийцдэг эсвэл үүнийг дэмждэг үү?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
19.	Танай ТХХХ-ийн түншлэлд оролцогчид хувийн хэвшлийн хөгжлийн асуудалтай холбоотой олон улсын форум, бага хуралд хэр	Хэзээ ч үгүй = 0 Олон удаа = 5	

■ ТХХХ-ийн тухай гарын авлага: Бизнесийн орчныг шинэтгэгчдэд зориулсан иж бүрэн арга хэрэгсэл

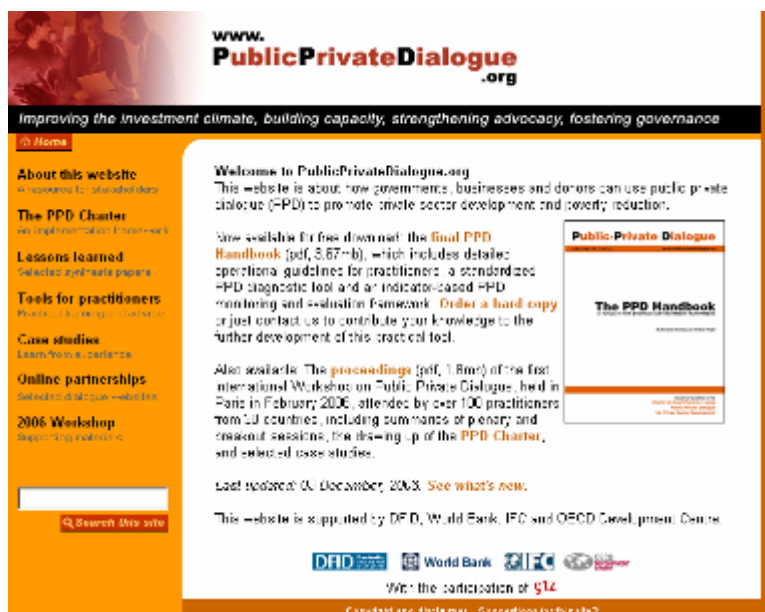
	олон удаа оролцдог вэ?		
20.	Үйл ажиллагааны тань мэдээллийг сонирхсон олон улсын тоглогчид танай ТХХХ хэр олон удаа холбогддог вэ?	Хэзээ ч үгүй = 0 Олон удаа = 5	
		Нийт оноо =	
Зөрчлийн дараахь үе/хямралыг даван туулах/эвлэрүүлэх - Зөрчлийн дараахь үе, хямралын орчинд (бодит гамшгийн үед) хувийн хэвшлийн хөгжлийг хангах замаар тайван байдлыг бэхжүүлэх, эдийн засгийг сэргээхэд ТХХХ хувь нэмэр оруулсан уу?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
21.	Боломжит зөрчлийг таньж мэдэх, хэлэлцэх асуудлыг ил гаргах, зөрчлийг шийдвэрлэхэд танай ТХХХ хэр зэрэг чадамжтай гэж та үзэж байна вэ?	Огт үгүй = 0 Маш сайн = 5	
22.	Гадаад орчин дахь тайван байдлыг бий болгох, зөрчлийг шийдвэрлэхэд танай ТХХХ хувь нэмэр оруулж байна чадаж байна гэж та үзэж байна уу?	Хэзээ ч үгүй = 0 Ихэнхдээ = 5	
		Нийт оноо =	
Хөгжлийн түншүүд – Тухайн ТХХХ донор байгууллагуудын орц бүтээгдэхүүн, дэмжлэгээс хэр хамааралтай вэ? Донорын хөтөлбөр ТХХХ-ийн шийдвэр гаргалтанд хэрхэн нөлөөлдөг вэ?			
№	Дэд асуулт	Онооны хэмжээс	Таны оноо
23.	Таны бодлоор хөгжлийн түншүүдийн санхүүгийн дэмжлэгээс ТХХХ аль зэрэг хамаардаг вэ?	Маш ихээр (бүхэл төсөв) = 0 Маш өчүүхэн (төсвийн 50-иас хэтрэхгүй) =5	
24.	Хөгжлийн түншүүд танай ТХХХ-ийн төлөвлөлт болон хөтөлбөрт хэр зэрэг нөлөө үзүүлж байсан вэ?	Маш ихээр /бүх уулзалт бүрт = 0 Ямар ч нөлөө байхгүй =5	
		Нийт оноо =	

ХАВСРАЛТ Г6: Үнэлгээний дугуй – загвар



ТХХХ-ийн дадлагажигч та нэг цэгийн үйлчилгээний төв болох дараахь хуудсаар айлчилна уу

<http://www.publicprivatedialogue.org>



Энэхүү хуудсанд:

Жишиг туршлагад үндэслэн боловсруулсан дүрэм,
Суралцах хичээлүүд,
Дадлагажигчдад зориулсан арга хэрэгсэл,
Тохиолдлын шинжилгээ,
Онлайн түншлэл,
ТХХХ-ийн олон улсын семинарын эмхэтгэл,
ТХХХ-ийн энэхүү гарын авлагын онлайн хувилбар

зэрэг материалууд багтсан.

“ИЖ БҮРЭН ОЙЛГОМЖТОЙ, ЗӨВ БҮТЭЦТЭЙ, САЙН БАРИМТЖУУЛСАН, САЙН ХАРУУЛСАН, УНШИХАД ХЯЛБАР”

Винсент Палмаде, Гадаадын хөрөнгө оруулалтын зөвлөх үйлчилгээний байгууллагын тэргүүлэх эдийн засагч

“НАРИЙВЧЛАН ХАРУУЛСАН, УНШИХАД ХЯЛБАР, БОДИТ АМЬДРАЛТАЙ СЭТГЭЛД ГҮНЭЭ ҮЛДЭМ”

Крэйг Вилсон, Австрали улсын Хөгжлийн хамтын ажиллагааны сангийн Гүйцэтгэх захирал

“БИЗНЕСИЙН ОРЧНЫГ ШИНЭТГЭГЧДЭД ТХХХ-ИЙГ ХЭРХЭН ХИЙХ ТАЛААР ГҮН ГҮНЗГИЙ ХАРУУЛСАН ГАРЫН АВЛАГА”

Жонатан Коппел, ЭЗХАХБ-ын хөрөнгө оруулалтын хэлтсийн ахлах эдийн засагч

“ЭНЭ БОЛ ОНЦГОЙ ГОЙД!”

Алек Хансен, Өрсөлдөх чадварын хүрээлэнгийн дэд ерөнхийлөгч

“ТӨР, ХУВИЙН ХЭВШЛИЙН ХЭЛЭЛЦЛИЙН СТАНДАРТ ЛАВЛАГААНЫ БҮТЭЭЛ БАЙХ БОЛНО”

Тони Полатажко, ОУХГбизнесийн байгууллагын хөгжил хариуцсан ахлах зөвлөх

“МАШ БОДИТ АМЬДРАЛТАЙ, БИДЭНД ХАМГИЙН ЧУХАЛ ХЭРЭГЦЭЭТЭЙ”

Маркус Пилgrim, ОУСК-ийн Ойрхи Дорнод ба Хойд Африкийн бүсийн “Хувийн хэвшлийн байгууллагын түншлэл” хөтөлбөрийн менежер