

Төрийн Албан Хаагчдад Зориулсан МХХТ-ийн
Суурь Мэдлэгийн Академи

МОДУЛЬ 7

МХХТ-ийн төслийн удирдлагын онол болон практик

**Мариа Хуаниата Макапал ба
Жон Макасио**

Төрийн албан хаагчдад МХХТ-ийн суурь мэдлэг олгох академийн модулиуд

Модуль 7: Сүлжээ, мэдээллийн аюулгүй байдал, нууцлал хамгаалалт

Энэ номыг “Creative Commons Attribution 3.0 License” тусгай зөвшөөрлийн хүрээнд хэвлэсэн болно.

Дэлгэрэнгүй мэдээллийг <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/> үзнэ үү.

Энэхүү номонд тусгагдсан санал бодол, тоо баримт ба тооцоолол нь зохиогчийн байр суурийг илэрхийлсэн бөгөөд эдгээрийг НҮБ-ын байр суурийг илэрхийлсэн буюу НҮБ-ээс зөвшөөрөгдсөн баримт бичиг гэж ойлгож болохгүй.

Үүнд багтсан танилцуулгууд болон тэдгээрийн зохион байгуулалт нь НҮБ-ийн Нарийн бичгийн дарга нарын газрын зүгээс ямар нэгэн улсын хууль ёсны статус, нутаг дэвсгэр, хот суурин болон газар нутаг, эрх баригчид, тэдгээрийн хил хязгаартай холбоотойгоор баримтлаж буй үзэл баримтлалын хүрээнд илэрхийлээгүй болно.

Компаниудын нэр, арилжааны бүтээгдэхүүнүүдийн нэрийг дурдсан нь НҮБ-ийн үзэл бодлын хүрээнд тусгагдаагүй болохыг анхаарна уу.

НҮБ-ын Хөгжлийн Төлөөх Мэдээлэл, Харилцаа Холбооны Технологийн Ази,
Номхон Далайн Бүсийн Сургалтын Төв

Хаяг: Bonbudong, 3rd floor Songdo Techno Park
7-50 Songdo-dong, Yeonsu-gu, Incheon City
Republic of Korea

Утас: +82 32 245 1700002
Факс: +82 32 245 7712
И-мэйл: info@unapcict.org
Веб сайтын хаяг: <http://www.unapcict.org>

Copyright©UN-APCICT 2009

ISBN: 978-89-955886-4-2 [94560]

Хэвлэлийн эхийг Scandinavian Publishing Co Ltd, Studio triangle компани бэлтгэж,
Бүгд Найрамдах Солонгос Улсад хэвлэв.

ӨМНӨХ ҮГ

21 дүгээр зууныг даяаршиж буй дэлхий дээр амьдарч байгаа хүн төрөлхтөний хараат бус, бие даах чадварыг улам бүр нэмэгдүүлсэн гэж тооцдог. 21-р зуун нь шинэ технологийн үр өгөөжийг сая сая хүмүүст амсуулж, ард иргэдийн амьдралыг эрс сайжруулж, ядруурлыг бууруулж чадах мэдээлэл, мэдлэгийн хүртээмжийг өргөжүүлэх бололцоог нээсэн цаг хугацаа билээ. Гэхдээ хараат бус байдал нь дангаараа бус хүн бүрт нээлттэй байх тогтвортой хөгжлийн төлөөх үнэ цэнэ, зорилт, эв нэгдлийн хамт өсөн нэмэгдэх бололцоотой.

Сүүлийн жилүүдэд Ази, Номхон далайн бүс нь мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хувьд илүү давуу хөгжилтэй бүс нутаг болон хөгжиж байна. ОУЦХБ-ын тооцоолсноор тус бүс нутгийн телефон шугамын тоо хоёр тэрбумаас давж, хөдөлгөөнт холбооны хэрэглэгчийн тоо 1.4 тэрбумд хүрсэн үзүүлэлт гарчээ. 2008 оны хагас жилийн байдлаар дэлхийн нийт хөдөлгөөнт холбооны хэрэглэгчдийн дөрөвний нэг хувийг Хятад болон Энэтхэг улс эзэлсэн тооцоо гарсан. Дэлхийн интернэт хэрэглэгчийн 40 хувийг Ази, Номхон Далайн бүс хамрах бөгөөд интернэтийн өргөн зурвасын дэлхийн зах зээлийн 39 хувийг эзэлж байгаа нь хамгийн том зах зээл гэсэн үг юм.

Технологийн ололт, амжилтуудын үр дүнд тоон хуваагдал арилсан болов уу гэж таамаглахад хараахан арилж амжаагүй байгаа гэсэн хариулт гарч ирж байгаа нь харамсалтай. МНДДУ буюу Мэдээлэлжсэн Нийгмийн Дэлхийн Дээд Уулзалт /МНДДУ/ 2003 онд Женев хотноо зохион байгуулагдснаас хойшхи таван жилийн нөхцөл байдлыг авч үзэхэд тус бүс нутаг технологийн ололт амжилтаар тэргүүлж байсан хэдий ч хүн амын олонх нь ялангуяа ядуу иргэд харилцаа холбооны үндсэн үйлчилгээг авч чадаагүй хэвээр байна.

Тус бүсийн 25 орон буюу голцуу жижиг арлын хөгжиж байгаа орнууд болон далайд гарцгүй орнуудын 100 хүнд ноогдох интернэт хэрэглэгчийн тоо нь 10 хүрэхгүй, эдгээр хэрэглэгчид нь ихэвчлэн томоохон хотод амьдардаг хотын оршин суугчид байхад нөгөө талаас тус бүсийн хөгжингүй орнуудын 100 хүнд ноогдох интернэт хэрэглэгчийн тоо нь 80 гаруй байгаа тооцоо гарчээ. Өргөн зурвасын үйлчилгээний хэрэглээний ялгаа бүр их байна.

Тус бүсийн нийгэм-эдийн засгийн хөгжлийг хангахад МХХТ-ийн чадавхийг ашиглаж, тоон хуваагдлыг арилгахын тулд хөгжиж байгаа орнуудын бодлого боловсруулагчид МХХТ-ийн үйлдвэрлэлийн салбар болон иргэдийн МХХТ-ийн чадварыг хөгжүүлэх түншлэлийг дэмжих, тэргүүлэх ач холбогдол бүхий ажил, арга хэмжээг тодорхойлж, бодлого хэрэгжүүлэх, хууль эрх зүй болон зохицуулалтын орчинг тодорхойлох, төсөв, санхүүг оновчтой хуваарилах шаардлагатай юм.

МНДДУ –ын Үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд “...хүн бүр мэдээлэлжсэн нийгэм болон мэдлэгт тулгуурласан эдийн засгийг ойлгох, оролцох, үр өгөөжийг хүртэхийн тулд шаардлагатай мэдлэг, чадвар эзэмших боломжтой байх ёстой...” гэж тусгасан. Уг төлөвлөгөөнд МХХТ-ийн мэргэжлийн боловсон хүчин, шинжээчдийг олноор нь төрүүлэх зорилгоор олон улсын болон бүс нутгийн хамтын ажиллагааг идэвхтэй хөгжүүлэхийг уриалсан байдаг.

Энэхүү уриалгын хүрээнд МХХТ-ийн АНДБ-ийн Сургалтын Төвөөс хөгжлийн зорилтод МХХТ-ийг ашиглах сургалтын хөтөлбөр боловсруулсан. Тус хөтөлбөр нь өөр хоорондоо уялдаа холбоотой 8 модулиас бүрдсэн бөгөөд бодлого боловсруулагчдад МХХТ-ийн санал, санаачилгыг боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг болох мэдлэг, мэдээлэл өгөх зорилготой юм.

Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төв нь НҮБ-ын АНДБ-ийн Эдийн Засаг, Нийгмийн Коммисс-/АНДБЭЗНК/-ын бүсийн 5 байгууллагын нэг билээ. АНДБЭЗНК нь Ази, Номхон далайн бүсэд дүн шинжилгээ, норматив үйл ажиллагаа, чадавхийг бэхжүүлэх, бүс нутгийн хамтын ажиллагаа болон мэдлэг хуваалцах замаар тогтвортой, тэгш хамарсан нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийг дэмжих зорилготой юм. НҮБ-ын бусад байгууллагууд, олон улсын байгууллагууд, үндэсний хэмжээний түншүүд, оролцогч талуудтай хамтран АНДБЭЗНК нь Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төвөөр дамжуулан энэхүү сургалтын модулиудыг ашиглах, нутагшуулах, орчуулах, төрийн байгууллагуудын дээд болон дунд түвшний ажилтнуудад зориулсан бүсийн болон үндэсний хэмжээний семинаруудаар түгээх үйл явцыг хөхүүлэн дэмжиж, энэхүү үйл явцаар дамжуулан бий болсон чадавхи болон олж авсан мэдлэг нь хөгжлийн зорилтуудад нийцэхүйц МХХТ-ийн үр шим болон бодит үйл ажиллагааг бий болгох зорилготой байдаг юм.

Ноелиин Хэйзер

НҮБ-ын Ерөнхий Нарийн Бичгийн Даргын Орлогч Дарга бөгөөд
АНДБ-ийн Эдийн Засаг, Нийгмийн Коммиссын Гүйцэтгэх Нарийн Бичгийн Дарга

УДИРТГАЛ

Төрийн албан хаагчдад зориулсан МХХТ-ийн суурь мэдлэгийн академи хэмээх цуврал модулийг боловсруулах үйл ажиллагаа нь бидэнд ихээхэн урам зориг өгсөн, бидний нүдийг нээн өгсөн үйл ажиллагаа, томоохон аялал байлаа. Академи нь зөвхөн МХХТ-ийн чадавхийг бэхжүүлэх үйл явцад байгаа орхигдсон зүйлсэд бус мөн иргэдийн оролцоо, үйл явцыг өөриймшүүлэн эзэмших замаар сургалтын хөтөлбөр боловсруулах шинэ арга замыг бий болгох зорилготой билээ.

Академи нь Хөгжлийн төлөөх МХХТ-мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төвийн тэргүүлэх хөтөлбөр бөгөөд бүс нутаг дахь 20 гаруй улсыг хамруулан зохион байгуулсан эрэлт хэрэгцээний үнэлгээний үр дүн, төрийн байгууллагуудын ажилтнууд, олон улсын хөгжлийн нийгэмлэгийн гишүүд, эрдэмтэд болон судлаачидтай хийсэн зөвлөлдөх уулзалтуудын үр дүн; өнөөгийн хэрэглэж буй сургалтын материалын давуу болон сул талуудад хийгдсэн гүнзгийрүүлсэн судалгаа; Хөгжлийн төлөөх МХХТ-мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төвийн бүсийн болон дэд-бүсийн хүрээнд зохион байгуулсан сургалт, семинаруудад оролцогчдын зүгээс модулийн агуулгын хоорондын хамаарал болон үр ашгийн талаар гаргасан саналууд; МХХТ-ийн салбарын олон тооны экспертүүдийн хийсэн судалгаа зэрэг дээр суурилан боловсруулагдсан билээ. Бүс нутгийн хэмжээнд зохион байгуулагдсан Академийн сургалт/семинарууд нь төрөл бүрийн улс орноос төлөөлөн ирсэн оролцогчдын хооронд мэдлэг, туршлагаа хуваалцах үнэлж баршгүй боломжийг ханган өгсөн бол энэхүү арга хэмжээний хүрээнд Академийн төгсөгчид модулиудыг сайжруулах боломжийг мөн хангаж өгсөн юм.

Академиас гаргасан анхан шатны 8 модулийг үндэсний хэмжээнд түгээн дэлгэрүүлэх, нэвтрүүлэх нь бүсийн хэмжээнд өнөөгийн түншлэлийг бэхжүүлэх, МХХТ-ийн хөгжлийн асуудлаар бодлого боловсруулагч нарын чадавхийг бэхжүүлэх шинэ түншлэлийг бий болгох боломжийг бий болгож байна. Хөгжлийн төлөөх МХХТ-мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төв нь Үндэсний академиудад бүх бодлого гаргагч нарт хүрч ажиллах гол хандлагаа хэрэгжүүлэх зорилгоор 8 модулийг үндэсний хэмжээнд түгээн дэлгэрүүлэхэд техникийн дэмжлэг үзүүлэх хүсэл эрмэлзлэлтэй байгаа билээ. Хөгжлийн төлөөх МХХТ-мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төв нь төв болон орон нутгийн засаг захиргаатай нэгэн сүлжээнд ажиллаж буй бүс нутгийн болон үндэсний хэд хэдэн сургалтын байгууллагуудтай хамтран ажиллаж тэдгээр нь өөрсдийн хэрэгцээ болон тэргүүлэх чиглэлд нийцүүлэн Академийн модулиудыг ашиглах, нутагшуулах, орчуулах, түгээх чадавхийг нь бэхжүүлдэг юм. Цаашид ч өнөөгийн модулиудыг өргөжүүлэн гүнзгийрүүлэх болон шинээр боловсруулах төлөвлөгөөтэй байгаа юм.

Түүнчлэн Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төв нь Академийн боловсруулан гаргаж буй агуулгыг нь бүс нутгийн хэмжээнд илүү өргөн хүрээнд түгээн дэлгэрүүлэх үйл явцыг баталгаажуулахын тулд олон суваг бүхий хандлагыг ашиглаж байна. Академийн агуулгыг бүс нутгийн болон үндэсний академиар дамжуулан нүүр тулсан байдлаар түгээн дэлгэрүүлэхээс гадна Хөгжлийн төлөөх МХХТ-мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази, Номхон далайн бүсийн сургалтын төвийн Виртуал академийг байгуулан онлайн зайн сургалтыг бий болгон оролцогч нар сургалтын материалыг өөрийн боломжоор судлах бололцоог мөн хангаад байна. Виртуал академи нь бүх модулиуд, тэдгээрийн дагалдах материалууд болох танилцуулгууд, кейсүүдийг агуулж хялбархан нэвтрэн, ашиглах боломжийг хангасны зэрэгцээ татан авах, дахин ашиглах, өөрийн улсад нутагшуулах, нөхцөл байдалд нийцүүлэх боломжийг мөн хангадаг ба мөн виртуал лекцүүд, суралцах аргачлалууд, агуулга хөгжүүлэх аргачлалууд болон гэрчилгээжүүлэлт зэргийг мөн ханган өгсөн.

Анхан шатны цуврал 8 модуль, тэдгээрийг бүс нутгийн болон үндэсний Академийн сургалт/семинаруудаар түгээн дэлгэрүүлэх үйл ажиллагаа нь олон тооны хувьд хүмүүс, байгууллагуудын хичээл зүтгэл, оролцоогүйгээр амжилтад хүрэхгүй байсан юм. Энэхүү боломжийг ашиглан миний бие Академийн төгсөгчид, сургалт/семинаруудад оролцож байсан яамд, сургалтын байгууллагууд, бүс нутгийн болон үндэсний байгууллагуудад талархалаа илэрхийлэхийг хүсэж байна. Эдгээр талууд нь модулиудын агуулгад ихээхэн үнэтэй хувь нэмрийг оруулаад зогсохгүй, хамгийн чухал нь өөрийн улс оронд энэхүү Академийн төлөөлөл болон, энэ талаар нөлөөлөл үзүүлэн өөр өөрийн оронд Академийн курсуудыг нутагшуулахад Ази, Номхон Далайн бүсийн хөгжлийн төлөөх мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн сургалтын төв болон үндэсний болон бүс нутгийн түншлэгч байгууллагуудын хооронд албан ёсны гэрээ байгуулах боломжийг нээн өгсөн билээ.

Түүнчлэн миний бие энэхүү гайхалтай, урам зориг өгсөн аялалд маань өөрийн хувь нэмрийг оруулсан олон тооны хүмүүсийн хүчин чармайлтад талархалаа илэрхийлэхийг хүсэж байна. Тэдний тоонд Академийн төслийн зөвлөх Шахид Ахтар, Редактор Патрисиа Аринто, Хэвлэн нийтлэх менежер Кристин Апикул, бүх зохиогч нар болон Академийн ажилтнууд багтаж буй юм.

Улс орнууд нийгэм- эдийн засгийн хөгжил, Мянганы хөгжлийн зорилтуудад хүрэх, түргэтгэхийн тулд МХХТ-ийн хүний нөөцийн хомсдлыг бууруулах, МХХТ-ийг хэрэгжүүлэхэд тулгарч буй саад тотгорыг бууруулах, МХХТ-ийн хэрэглээг дэмжихэд нь Академи өөр тус дэмийг үзүүлж чадна гэдэгт би бат итгэлтэй байна.

Хьюн-Сук Рии

МХХТХ-ийн АНДБНСТ-ийн захирал
Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн Ази, Номхон Далайн Бүсийн Сургалтын Төв

ЦУВРАЛ МОДУЛИЙН ТУХАЙ

Өнөөдрийн “Мэдээллийн эрин” буюу мэдээлэлд хүрэх арга замыг хялбарчилж чадсан харилцаа холбооны технологийн шинэчлэл нь бидний аж амьдрал, ажил төрөл болон амралтын арга хэлбэрийг өөрчлөөд байгаа билээ. “Тоон эдийн засаг” буюу “мэдлэгийн эдийн засаг”, “харилцан хамаарал бүхий эдийн засаг” эсхүл “шинэ эдийн засаг” зэргээр нэрлэгдэж буй энэхүү эдийн засаг, улс орны хөгжил нь бараа бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлээс илүүтэйгээр шинэ бүтээлч санааг зохион бүтээхэд шилжин өөрчлөгдөж буй өөрчлөлтөөр тодорхойлогдох болсон. Энэ нь эдийн засаг болон нийгмийн хөгжилд МХХТ-ийн гүйцэтгэж буй үүрэг өсөн нэмэгдэж байгаатай холбоотой юм.

Үүний үр дүнд дэлхийн улс орнууд, тэдгээрийн засгийн газар нь хөгжлийн зорилтуудыг хангахын тулд МХХТ-ийг ашиглах чиглэлээр түлхүү анхаарах болсон. Тэдгээр засгийн газруудын хувьд МХХТ-ийн үйлдвэрлэл эсхүл эдийн засгийн салбарыг зөвхөн хөгжүүлэхэд бус түүнчлэн эдийн засаг, улс төр болон нийгмийн хөгжлийн өсөлтийг хангахад МХХТ-ийн хэрэглээ чухал үүрэг гүйцэтгэж байгаа нь ажиглагдсан.

Гэхдээ МХХТ-ийг хөгжүүлэх бодлогыг тодорхойлоход засгийн газрууд зарим нэг хүндрэл бэрхшээлтэй тулгардгийн нэг нь бодлого боловсруулагч нар улс орны хөгжлийг хөдөлгөхөд чухал үүрэг гүйцэтгэж буй шинэ техник, технологийн талаар мэдлэг хомс байгаа явдал юм. Нэгэнт хэн нэгний ойлгохгүй байгаа асуудлыг нөгөө нэг нь зохицуулж чадахгүй учир олонх бодлого боловсруулагчид МХХТ-ийн бодлогыг тодорхойлж, боловсруулахаас жийрхэх явдал бишгүй тохиолдоно. Гэхдээ техник технологийн мэргэжлийн хүмүүс МХХТ-ийн бодлогыг тодорхойлох нь бас явцуу, учир нь тэдгээр мэргэжлийн хүмүүс өөрсдийн зохион бүтээсэн, хэрэглэгчдийн хэрэглэж буй технологийг бодлогын талаас нь тайлбарлаж, үр нөлөөг таниулж мэдэхгүй байх талтай.

Иймд доор нэрлэсэн албан хаагчид, ажилтнууд, мэргэжилтнүүдэд зориулан Төрийн удирдагч нарт МХХТ-ийн мэдлэгийг олгох Академийн цуврал модулийг НҮБ-ын Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн АНДБ-ийн сургалтын төвөөс боловсруулан толилуулж байна. Үүнд:

1. МХХТ-ийн бодлого боловсруулах асуудал эрхэлсэн үндэсний болон орон нутгийн хэмжээний бодлого боловсруулагч нар
2. МХХТ-д суурилсан хэрэглээг хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх асуудал эрхэлсэн засгийн газрын албан тушаалтнууд,
3. Төслийн удирдлага, зохион байгуулалтанд МХХТ-ийн хэрэгслүүдийг ашиглах зорилгоор ажиллаж буй төрийн байгууллагуудын менежерүүд.

Цуврал модуль нь хөгжлийн зорилтуудыг хангахад МХХТ-ийг ашиглахтай холбогдуулан бодлогын болон технологийн аль аль талаас нь авч үзэх шаардлагатай асуудлуудыг таниулах зорилготой. Гол нь МХХТ-ийн техникийн авлага боловсруулах бус харин орчин үеийн тоон технологийн хөгжил дэвшилд гүйцэтгэх үүрэг, үүнтэй уялдуулан авч хэрэгжүүлэх бодлогын асуудлуудын талаар ойлголт өгөх явдал юм. Цуврал модулиар хүргэх сэдвүүдийг дэлхийн олон улс оронд явуулсан сургалтуудын эрэлт хэрэгцээнд хийсэн шинжилгээ, судалгааны үндсэн дээр тодорхойлж боловсруулсан.

Эдгээр цуврал модулийг бие дааж судалж болохын зэрэгцээ сургалтын курс семинар эсхүл хөтөлбөр хэлбэрээр ашиглаж болно. Цуврал бүр өөр өөрийн гэсэн онцлог сэдвүүдээс бүрдэх боловч харилцан уялдаатай асуудлуудыг хөндсөн бөгөөд модуль тус бүрт байгаа сэдвүүдийг нөгөө модулиудтай уялдуулан ярилцах, ойлгуулах аргаар ашиглаж болно. Цуврал модулийн урт хугацааны зорилго нь нэг багц сэдэв болж гэрчилгээ авах бололцоог уншигч, судлагч нарт олгоно.

Модуль тус бүрийн эхэнд тухайн модулийн зорилго, үр дүн буюу уншиж судалсны дараа нөхцөл байдлыг үнэлж дүгнэх асуултуудыг тусгасан болно. Мөн модуль тус бүр нь тухайн сэдвийг гүнзгийрүүлэн ойлгох боломж олгох судалгаа, жишээ, дасгалуудаас бүрдсэн бүлгүүдэд хуваагдана. Дасгалыг дангаар бие дааж болон багаар хамтран ажиллан гүйцэтгэж болно. Тухайн яригдаж буй сэдвийн талаарх нарийн өгөгдөл, мэдээллүүдийг зураг болон хүснэгтээр харуулсан. Нэмэлт дэлгэрэнгүй мэдээлэл авахад зориулан лавлах эх сурвалжууд болон интернэтийн хаягуудыг өгсөн болно.

Цуврал модулиудад тусгасан судалгаа, жишээнүүд нь өөр хоорондоо зөрчилтэй байж болох учир ХТМХХТ-ийг хэрэглэхэд олон талын асуудлууд гарч болзошгүй. Энэ нь улс орнууд МХХТ-ийн нөөц бололцоог хөгжлийн зорилтуудыг хангах хэрэгсэл болгон судалж буй энэ үед энэхүү шинээр үүсэн гарч буй мэдлэгийн салбарын үр өгөөж, нөгөө талаас тулгарч болох хүндрэл бэрхшээл юм.

Онлайн зайн сургалтын үед Академийн цуврал модулийг хэвлэмэл хэлбэрээр ашиглах ба Виртуал академи (AVA – <http://www.unapcict.org/academy>) нь сургагч багшийн хичээлийг дүрс бичлэгээр болон Power Point хэлбэрээр үзүүлж зохион байгуулна.

Үүний зэрэгцээ, Сургалтын төв (APCICT) нь МХХТ-ийн дадлага эзэмшигчид болон бодлого боловсруулагч нарын сургалт, туршлагыг бэхжүүлэх зорилгоор онлайн сургалтын цахим хуудас болох “e-Collaborative Hub for ICTD (e-Co Hub – <http://www.unapcict.org/ecohub>)” нээн ажиллуулж байна. Тус цахим хуудас нь хөгжлийн зорилтын төлөө МХХТ-ийг ашиглахад чиглэсэн төрөл бүрийн мэдээллийн эх сурвалжаар хангахын зэрэгцээ хамтран ажиллах, мэдлэг туршлага, солилцох чиглэлээр харилцан холбогдох боломж олгоно.

МОДУЛЬ 7

Энэхүү модуль Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хөгжлийн төсөлтэй холбоотой төслийн менежментийн анхан шатны ойлголтыг өгнө. Энд хөгжлийн болон мэдээлэл харилцаа холбооны технологийн үйлчилгээний менежментийн хүрээнд дадлагажиж буй хүмүүст түлхүү ашиглагддаг аргууд, үйл явц болон төслийн менежментийн судлагдахууныг танилцуулах юм. Мөн зарим жишээ, дасгал ажлыг нэмж оруулсан бөгөөд мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслүүдийг төлөвлөх, зохион байгуулах үеийн асуудлыг онцгойлон сонгон нэмсэн юм.

МОДУЛИЙН ЗОРИЛГО

Тус модуль нь дараах зорилгуудыг агуулсан болно. Үүнд:

1. Мэдээлэл, харилцаа холбоо технологийн төслийг төлөвлөх, зохион байгуулах талаархи ойлголт, үйл явцууд, зарчмуудын тойм өгөх;
2. Хөгжиж буй орнуудын мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийг төлөвлөх ба зохион байгуулахад гарч болох асуудлуудыг авч үзэх;
3. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулахад шаардлагатай хандлага, арга хэрэгслүүдийг тайлбарлах зэрэг болно.

СУРГАЛТААС ГАРАХ ҮР ДҮН

Тус модулийг судалж, танилцсанаар дараах мэдлэг, дадлыг эзэмшинэ. Үүнд:

1. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн төлөвлөлт, зохион байгуулалтын талаархи ойлголт, зарчим, үйл явцыг хэлэлцэх;
2. Хөгжиж буй орнуудын мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн төлөвлөлт ба зохион байгуулалтад гарч болох асуудал, бэрхшээлийг хэлэлцэж, тэдгээрт шаардлагатай шийдэл ба хандлагуудыг санал болгох;
3. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн үйл ажиллагааны зохион байгуулалтын үе шатуудад олон янзын хэрэгслүүдийг ашиглах;
4. Одоо байгаа болон санал болгосон мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслүүдийг олон талаас нь үнэлэх.

АГУУЛГА

Өмнөх үг	3
Удиртгал	5
Цуврал модулийн тухай	7
Модуль 7	9
Модулийн зорилго	9
Сургалтаас гарах үр дүн	9
Нэмэлт мэдээлэл	11
Зураг	11
Хүснэгт	12
Товчилсон үг	13
Тэмдэглэгээнүүд	13
1. МХХТ-н салбар дахь төслийн удирдлагын үндсэн ойлголтууд .	15
1.1 Хөгжилд чиглэсэн МХХТ-ийн төслийн удирдлага	15
1.2 Төслийн удирдлага гэж юу вэ?	21
1.3 МХХТ-ийн хөгжлийн төслийн удирдлагын үе шатууд	23
1.4 Удирдлагын чиглүүлэгчид: хүмүүс, үйл ажиллагаа технологи	32
1.5 Амьдралаас үүссэн сургалтууд	33
2. МХХТ-н төслийн удирдлага, хүний нөөц болон сонирхлын бүлгүүдийн оролцоо	39
2.1 Хүний нөөц болон байгууллагын өөрчлөлтийн удирдлага ба хандивлагчид	40
2.2 Сонирхолын бүлгүүд болон тэдний оролцоо	40
2.3 Төслийн эзэмшигч	42
2.4 Төслийн хөрөнгө оруулагчид ба хандивлагчид	43
2.5 Төсөлд нөлөөлөгчид	43
2.6 Төслийн манлайлагчид	43
2.7 Төслийн менежер	44
2.8 Төслийн баг	47
3. Төслийн эхлэл, төлөвлөлт ба хамрах хүрээг тодорхойлох: Судлах зүйл, практик асуудлууд	51
3.1 Төслийн эхлэл: Төсөлд зориулсан бизнесийн жишээ боловсруулах нь	51
3.2 Хэрэгжих боломжийн судалгаа	55
3.3 Логик тогтолцооны хандлага	60
3.4 Төслийн төлөвлөгөөний хүрээ	71
3.5 Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэг, үйл явдал ба төслийн үр дүн бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнүүд	72
3.6 Төслийн гол үйл ажиллагааг төлөвлөх нь	74
3.7 Төслийн менежментийн оффис	75
4. Төслийн хяналт ба хэрэгжилт: Судлах зүйл, асуудал ба практик хэрэглээ	77
4.1 МХХТ-н менежментийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх	78
4.2 Цагийн менежмент	79
4.3 Өртгийн менежмент	80
4.4 Чанарын менежмент	81

4.5	Өөрчлөлтийн менежмент.....	82
4.6	Харилцааны төлөвлөгөө: Өөрчлөлтийг удирдах стратеги.....	83
4.7	Эрсдлийн менежмент.....	85
4.8	Худалдан авалтын менежмент.....	87
4.9	Хүлээн зөвшөөрөх буюу хүлээн авах менежмент.....	89
5.	Төслийн хяналт мониторинг: Судлах зүйл, асуудал ба практик жишээ.....	91
5.1	Мониторингийн хөгжил дэвшил.....	91
5.2	Тайлагнах явц.....	92
6.	Төслийн хяналт: Судлах зүйл, асуудал ба практик жишээ.....	95
6.1	Төслийн гарцыг хүлээн авах.....	95
6.2	Төслийн үнэлгээ.....	96
6.3	Сургамж авч, туршлага хуримтлуулахад суралцах.....	97
7.	Төслийн дараах үйл ажиллагаа: МХХТ-н системийг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэх болон цаашид тогтвортой үргэлжлүүлэх нь.....	99
7.1	Бодлогын орчин.....	99
7.2	Сайжруулалт болон хэвээр хадгалах чадавхи.....	99
7.3	Сурталчилгааг үергэжлүүлэх нь.....	100
	Хавсралт.....	104
	Нэмэлт материалууд.....	104
	Нэр томъёоны тайлбар.....	106
	Сургагч багш нарт зориулсан зөвлөмж.....	109
	Зохиогчийн тухай.....	111

Кейс-Судалгаа

1.	Арын албаны автоматжуулалт: Үйлчилгээний хангамж ба үр ашгийн нэмэгдүүлэлт	18
2.	Бразил дахь орон нутгийн сүлжээний төсөл: Пирай цахим төсөл	24
3.	Чилийн цахим боловсролын хөтөлбөр	40

Нэмэлт мэдээлэл

Нэмэлт мэдээлэл 1	Сурах бичигдэх “Төсөл”-н талаарх тодорхойлолтууд	16
Нэмэлт мэдээлэл 2	Төслийн удирдлагын тодорхойлолтууд	22
Нэмэлт мэдээлэл 3	МХХТ-н хөгжлийн төслүүдийн сургамж	34
Нэмэлт мэдээлэл 4	МХХТ-н хөгжлийн санаачлагыг өндөр үр бүтээлтэй болгох 12 зарчим	36

Зураг

Зураг 1	Ядуурлыг бууруулах стратегийн хөтөлбөр, МХХТ-н хөгжил ба Мэдээлэл технологийн төслүүд	20
Зураг 2	Төслийн үе шат	29
Зураг 3	МХХТ-н системийн амьдралын мөчлөг	30
Зураг 4	Хүмүүс, үйл ажиллагаа, технологи хандлагаар төслийг удирдах нь	33

Зураг 5	Төслийн төлөвлөлтийн үе шатууд	52
Зураг 6	Асуудлын модны жишээ	62
Зураг 7	Асуудлын шижилгээний бүдүүвч	64
Зураг 8	Асуудлын модыг ЛТХ-тай уялдуулах нь	65
Зураг 9	Төслийн төлөвлөлтийн цар хүрээ	71
Зураг 10	Төслийн байгууллагын бүтцийн жишээ	76
Зураг 11	Төсөл хэрэгжүүлэлтийн үе шат дахь менежментийн үйл ажиллагаа	77
Зураг 12	МХХТ-н төслийн хэрэгжилтийн үе шат дахь менежментийн үйл ажиллагааны хүрээ	78
Зураг 13	Эрсдлийн дүрслэл	85
Зураг 14	Үйл ажиллагааны мониторинг, хяналт үнэлгээ, аудитыг ЛТХ-ын зорилтуудын шатлалтай уялдуулсан холбоос	91

Хүснэгт

Хүснэгт 1	МХХТ-н төсөл болон түүний төслүүдийн харьцуулалт	17
Хүснэгт 2	Төсөл бүрийн төслийн хувилбарууд дахь гол үе шатууд	25
Хүснэгт 3	Төслийн удирдлагын үе шатын тодорхойлолтууд	26
Хүснэгт 4	МХХТ-н төслийн удирдлага дахь бодит болон хийсвэр төслийн загвар	35
Хүснэгт 5	Бүтээмж өндөртэй төслийн менежерийн шинж чанар ба ур чадвар	45
Хүснэгт 6	Сонирхлын бүлгүүдийн шинжилгээ хийх загвар	48
Хүснэгт 7	Теле төвийн тогтвортой байдлыг үнэлэхэд зориулсан төсвийн тооцоо	58
Хүснэгт 8	Теле төвийг байгуулснаар гарах зарим боломж, үр өгөөж	59
Хүснэгт 9	Логик тогтолцооны хандлага	61
Хүснэгт 10	Логик тогтолцооны матриц	66
Хүснэгт 11	ЛХТ-ыг түвшингөөр тодорхойлох нь	67
Хүснэгт 12	Гүйцэт боловсруулсан ЛТМ нь логфреймийн жишээ	69
Хүснэгт 13	Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэгүүд ба төслийн үр дүн бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний загварчилсан жагсаалт	72
Хүснэгт 14	Ажил үүрэг, үйл ажиллагаа ба үр дүнгийн төлөвлөлт	74
Хүснэгт 15	Үйлдвэрийн үе шат дахь Гантын хүснэгтийн загвар	79
Хүснэгт 16	Ажлын төлөвлөгөөний хуваарь хийх загвар	79
Хүснэгт 17	Чанарын стандартын загвар	82
Хүснэгт 18	Төслийн ашиг шим	97

Товчилсон үгс

APCICT	Хөгжлийн төлөөх мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн Ази Номхон далайн бүсийн сургалтын төв
AusAID	Австралийн олон улсын хөгжлийн агентлаг
CIDA	Канадын олон улсын хөгжлийн агентлаг
CPM	Шийдвэрлэх арга замд үнэлэлт хийх арга
EC	Европын хороо
ESCAP	Ази Номхон далайн бүсийн эдийн засаг, нийгмийн хороо
FAO	Хүнс, хөдөө аж ахуйн байгууллага
ICT	Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи
ICTD	Хөгжлийн төлөөх мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи
IDRC	Олон улсын хөгжлийн судалгааны төв
IPPP	Уугуул нутгийн хүмүүсийн хамтын ажиллагааны хөтөлбөр
LDC	Буурай хөгжилтэй улс орон
LFA	Логик тогтолцооны хандлага
LFM	Логик тогтолцооны матриц
MDG	Мянганы хөгжлийн зорилт
MSF	Майкрософт шийдлийн тогтолцоо
NGO	Төрийн бус байгууллага
OGC	Төрийн байгууллага, Их Британи
P3M3	Портфолио хөтөлбөр ба төслийн удирдлагын үзэх арга барил
PCM	Төслийн менежментийн мөчлөг
PERT	Төслийн үнэлэлтийг хянах
PM	Төслийн менежер
PMBOK	Project Management Book of Knowledge
PMI	Төслийн менежментийн тогтолцоо
PMO	Төслийн менежментийн оффис
PRSP	Ядуурлыг бууруулах стратеги
QA	Чанарын баталгаа
RUP	Зүй зохистой нэгдсэн үйл ажиллагаа
SDC	Шведийн хөгжлийн болон хамтын ажиллагааны агентлаг
SLA	Үйлчилгээний стандартын түвшин
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Testable
SRS	System Requirements Statement
UK	Их Британи
UML	Unified Modelling Language
UN	Нэгдсэн үндсэний
USA	Америкийн нэгдсэн улс
USAID	Америкийн нэгдсэн улсын олон улсын хөгжлийн агентлаг
USDA CADI	United States Department of Agriculture Central Accounting Database Inquirer

ТЭМДЭГЛЭГЭЭ



Кейс судалгаа



Асуултууд



Дасгал



Өөрийгөө шалгах нь

1. МХХТ-ИЙН САЛБАР ДАХЬ ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН ҮНДСЭН ОЙЛГОЛТУУД

Энэ бүлгийн зорилго нь:

- Мэдээлэл Харилцаа Холбооны Технологийн хөгжлийн /МХХТ/ хүрээн дэх төслийн удирдлагын өнөөгийн байдлыг илэрхийлэх,
- МХХТ-ын төслийн удирдлагын мэдлэгийн хүрээ, төслийг удирдах, хувьсах хэмжигдэхүүнүүд, түүний үе шат, үйл ажиллагаа болон бусад чухал түлхүүр ойлголтуудыг тодорхойлоход оршино.

Засгийн газрын агентлагуудын ихэнх нь хөгжлийн төслийг төлөвлөж гүйцэтгэдэг бөгөөд жижиг, том хэмжээнээс үл шалтгаалан төсөл нь нийгмийн хүрээний нэг хэсэг болж байдаг. Төсөл нь байгууллагын зорилго, зорилтуудтай уялдаатай байдаг бөгөөд тухайн байгууллагын үндсэн үйл ажиллагааны нэгэн чухал хэсэг гэж үзэх болжээ. Аливаа төслүүд нь байгууллагын алс хэтэд чиглэсэн зорилго, зорилт, үйл ажиллагаанд зайлшгүй шаардагатай хөрөнгө оруулалтыг хийх бололцоог олгож байдаг.

Тийм учраас төслийн оршин тогтнох байдал, болон гүйцэтгэлийг энэ сэдвийн хүрээнд чухалчилна. Энэүү модуль сургалтын гарын авлага нь “Мянганы Хөгжлийн Зорилт”-д тусгагдсанчлан хөгжиж буй орнуудад мэдээлэл харилцааны технологийг дэмжих хүрээнд тодорхой төслүүдийн төлөвлөлт, гүйцэтгэл, үнэлгээ хийх тогтолцоог бий болгоход чиглэгдсэн болно.

Одоогийн модуль нь МХХТ төслүүдийн удирдлагын асуудалд гол анхаарлаа хандуулж байгаа бөгөөд эдгээр төслүүдийг удирдах нь нэг төрлийн сорилт болж байна. Төлөвлөлт, боловсруулалт, гүйцэтгэл, нөөц болон удирдлагын өртөг зардал, төслийн гарц, түүнийг нийлүүлэх боломж гээд төсөлтэй хамааралтай бүхий л асуудлуудад төслийн менежерүүд ихээхэн ач холбогдол өгөх хэрэгтэй. МХХТ төслүүдийн хувд улсын хэмжээнд хэрэгжихэд төслийн оролцогч талуудын хэрэгцээ шаардлага илүү олон талт, ярвигтай болж ирдэг нь нууц биш юм. Ерөнхийд нь авч үзвэл МХХТ-ийн төслүүдийн үндсэн хүрээний шалгуур үзүүлэлт нь аливаа төслүүдийн хувьд удирдлагын үе шат, үйл ажиллагааны үе шатуудын хувьд давтагдах шинж чанартай байдаг.

1.1 ХӨГЖИЛД ЧИГЛЭСЭН МХХТ-ИЙН ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГА

Төсөл гэж юу вэ?

“Төсөл” гэдэг үг өөрөө их нийтлэг учраас магадгүй энэ ойлголтод шууд тодорхойлолт өгөхөд хэцүү байдаг. Иймд төслийн талаар мэргэжлийн тодорхойлолтуудыг харахаас өмнө дараах ажлыг гүйцэтгэнэ үү.



Дасгал

Өөрийн туршлага, ойлголтод үндэслэн дараах үгнүүдийн агуулгыг товч тодорхойлно уу.

1. Төслүүд
2. МХХТ-ийн төслүүд

Сурах бичигт бичигдсэн “төсөл”-ийн талаархи зарим тодорхойлолтыг авч үзье

Нэмэлт мэдээлэл 1. Сурах бичиг дэх “Төсөл”-ийн талаархи тодорхойлолтууд

“Төсөл гэдэг бол дахин давтагдашгүй бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээг бий болгох зорилготой эхлэл төгсгөлийн тодорхой хязгаартай үйл ажиллагаа юм.”

(Microsoft Solutions Framework White Paper: MSF Project Management Discipline v.1.1 (June 2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

“Төсөл гэдэг бол дахин давтагдашгүй бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээг бий болгох хамтын зорилготой хүчин чармайлт бөгөөд энэ нь гүйцэтгэлийн үр нөлөө, цагийн хуваарь, өртөг зардлын болон эрсдлийн удирдлагыг өөртөө багтаасан байдаг.”

(James R.Chapman (1997), http://www.hyperhot.com/pn_intro.htm)

“Төсөл гэдэг нь тодорхой амжилтад хүрэх эхлэл төгсгөлийн цэгтэй, түүний биелэлт, зардал, цаг хугацаа дахь олон үйл ажиллагаануудыг нэгтгэсэн хувь хүн болон багийн цогц үйл ажиллагаа юм.”

(Office of Government Commerce, “Project Management,” http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_project_management.asp)

“Төсөл гэдэг бол тодорхой хугацаа, төсөв бүхий, нарийн төлөвлөсөн зорилтуудыг хангах цуврал үйл ажиллагаанууд юм.”

(European Commission, Aid Delivery Method: Volume 1-Project Cycle Management Guidelines (Brussels: European Commission, 2004), 8, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Дүгнэж хэлэхэд, төсөл гэдэг нь төлөвлөсөн хугацаанд, өгөгдсөн төсвийн хүрээнд нөөц бололцоогоо ашиглаж, тодорхой гарцыг үйлдвэрлэснээрээ төлөвлөсөн амжилтандаа хүрэх ажил хэрэг юм. Тэдгээр нь янз бүрийн үйл ажиллагаагаар илэрхийлэгдэж болох бөгөөд тэдгээр нь иж бүрэн удирдлагаар хангагдсан байх шаардлагатай.

Сианогийн хэлснээр, “төслүүдийн нэг нийтлэг зүйл нь урьдчилан бүхий л зүйлсийг тооцож, нөөц бололцоондоо тулгуурлан, өртөг зардалтай уялдуулж, гарцыг үйлдвэрлэдэг зэргээрээ хоорондоо адил шалгуур үзүүлэлттэй учраас төдийлөн хүчин зүйлсийн нөлөөнд автаад байдаггүй шинж чанартай” байдаг бол “үйл ажиллагаа нь нөхцөл байдлын нөлөөнд байнга өөрчлөгддөг учраас ихээхэн өртөмтгий шинж чанартай” байдаг ажээ.

Жишээ татвал, үйл ажиллагааны хувьд мэдээллийн бааз ашиглан долоо хоног тутмын тусгайлсан төлөвлөгөөгөөр явагддаг. “Хөтөлбөрүүд нь нөгөө талаас, төслүүдийг бодвол илүү агуу том, илүү төвөгшилтэй бөгөөд засвар тордлогоо болон тоног төхөөрөмжийн удирдлага зэрэг дахин давтагдах шинжтэй үйл ажиллагааг нэгтгэсэн үйл ажиллагаа юм. Хөтөлбөрүүдийг төсвийн нэг жилийн турш ихэнчлэн санхүүжүүлдэг. Төслүүд нь ерөнхийдөө цаг хугацаанд хөтөлбөрүүдээс түлхүү төвлөрч, анхаарлаа хандуулдаг”.¹

1. Bruno Ciano, “Project and Program Management,” <http://bruno.blogspot.com>.

МХХТ-ийн төслүүд нь 20 дугаар зууны сүүлийн 30 жилд эрчимтэй хөгжиж байна. Бидний дүгнэж байгаагаар, МХХТ-ийн төсөл нь Мэдээллийн технологид суурилсны хувьд Засгийн газрын стратегийн хэрэгцээ, үйлчилгээнд таарсан шийдэл гэж тодорхойлогдож байна. Эдгээр төслүүд нь мэдээлэл харилцаа холбоог дэмжсэн үйл ажиллагаа, арга барилыг нэвтрүүлдэг бөгөөд энэ нь байгууллагад үр ашгийг авчрах технологийн өөрчлөлт, хөгжлийг агуулсан байдаг.

МХХТ-ийн төсөл ба энгийн төслүүдийн ялгаа

Хүснэгт 1-д МХХТ-ийн төсөл болон энгийн төслүүдийн ялгааг жагсаан харуулав.

Хүснэгт 1. МХХТ-ийн төсөл болон энгийн төслүүдийн харьцуулалт

Хэвшмэл / Энгийн төслүүд	МХХТ-ийн төслүүд
<ul style="list-style-type: none"> • Засгийн Газрын стратегийн хэрэгцээ, шаардлага болон үйлчилгээнд зохицоход чиглэгдсэн • Өмчлөгчийн дэмжлэгтэй • Эхлэх болон дуусах тодорхой хугацаатай • Баримтжуулсан тодорхой агуулгын хүрээнд • Хязгаарлагдмал төсөвтэй • Бодит, эцсийн үр дүнтэй-нийлүүлэх боломжтой • Чанарын шаардлага тавигддаг • Хуваарилсан нөөц 	<ul style="list-style-type: none"> • Засгийн газрын стратегийн хэрэгцээ, шаардлага болон үйлчилгээнд нийцсэн • Өмчлөгчийн дэмжлэгтэй • Эхлэх болон дуусах тодорхой хугацаатай • Баримтжуулсан тодорхой агуулгын хүрээнд • Хязгаарлагдмал төсөвтэй • Бодит, эцсийн үр дүнтэй, нийлүүлэх боломжтой • Чанарын хязгаарлалттай • Хуваарилсан нөөц • Засгийн газрын стратегийн хэрэгцээ, үйлчилгээнд нийцсэн МХХТ-д суурилсан шийдлийг хэрэглэдэг • МХХТ-ийг дэмжсэн үйл ажиллагаа, арга зүйг нэвтрүүлдэг

Эх сурвалж: John Macasio, ICT Project Management Practitioner (2008), <http://ictpractitioner.ning.com>.



Дасгал

МХХТ-ийн төсөл болон энгийн төслүүдийн ялгааг бодолцон Хүснэгт 1-д өөрийн санааг нэмнэ үү.

Төсөл юунд зориулагддаг вэ?

Төсөл ихэвчлэн байгууллагын үйл ажиллагаанд тулгамдсан асуудал, чухал хэрэгцээнүүдэд тулгуурласан байдаг. Хэдийгээр төсөл нь ойрын хэрэгцээ шаардлагад чиглэсэн байх боловч илүү том зорилго, зорилтод чиглэгдсэн байх ёстой. МХХТ-ийн төслүүдийг ихэвчлэн засгийн газар системийн ялгаа болон үр дүнгүй үйл ажиллагаанд тулгуурлан үүрэг болгодог ба бусад МХХТ-ийн төслүүд нь Мянганы Хөгжлийн Зорилт гэх мэт хөгжлийн томоохон зорилго, зорилтуудыг дэмжин ажилладаг байна.

МХХТ-ийн төслийн зардал, хэмжээнээс үл хамааран төсөл нь тухайн байгууллагын томоохон зорилготой хэрхэн холбогдож буй болон төслийн гүйцэтгэлийн оновчтой байдлыг төслийн менежер ухаарч мэдэх нь хамгийн чухал юм. Түүнчлэн үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөнд дунд болон урт хугацаагаар хэрэгжиж байсан МХХТ-ийн хөтөлбөрөөс бий болсон е-удирдлагын төслүүдийн илүү өргөн хүрээний ойлголт юм.



Арын Албаны Автоматжуулалт: Үйлчилгээний хангамж ба үр ашгийн нэмэгдүүлэлт

Засаглалын үйл явцыг автоматжуулж байгаа нь хүнд суртал, хээл хахууль гээд бусармаг үйлтэй тэмцэхэд хөгжиж буй орнуудын хувьд чухал ач холбогдолтой юм. Энэ тохиолдолд, цахим системийн хөгжил нь реинженеринг, бүртгэлийн материалын хадгалалт, мэдлэгийн менежмент зэрэгт нийтийн зүгээс хэрэглээний үнэлгээ өгөхөд ашиглагдаж байна. Энэ нь цахим засаглалын төслийн амжилт, уналтыг тодорхойлдог. Тэрхүү хүндрэлийг үл харгалзан Бразил, Чили, Энэтхэг, Филиппин зэрэг улсуудын үндэсний болон орон нутгийн өөрөө удирдах засаглал нь худалдан авалт, татварын алба болон бусад засгийн системүүдийг автоматжуулсан. Энэ төрлийн өөрчлөн байгуулалт нь, иргэддээ үйлчилгээг хүргэх засгийн чадвар дахь итгэлцэл, ил тод байдал, хариуцлага хүлээх чадварт дэмжлэг үзүүлдэг байна. Энэтхэгийн Карнатакийн засгийн газраас Бүмийн хил хязгаар хүртэлх газар нутагтаа бүртгэлийн системийг бий болгосон. 1998 онд тархсан мэдээлэл, баримтын дүрсийг ашигладаг газруудад биохэмжүүрт таних системийг анх хэрэглэж эхэлснээс хойш, энэ систем 20 сая хил хязгаарын дүрс бичлэгийг автоматжуулжээ. Нэмж хэлэхэд, Бихар муж худалдааны татварын орлогоо сайжруулж, татвараас зайлсхийх байдлыг арилгахад туслах Худалдааны Татвар, Удирдлагын Менежмент, Мэдээллийн Сүлжээг бий болгосон. Үе шатаар хэрэгжсэн энэ систем нь 2001 оноос хойш тус мужийн татварын орлогыг хурдацтайгаар нэмэгдүүлжээ. Филиппинд, онлайн худалдан авалтын системийг бий болгосноор төрийн байгууллагад зориулсан нийлүүлэгчийн жагсаалт, үнийн баталгаажилт, каталогт оруулах мэдээлэл, гэрээ, дуудлага худалдааны бүртгэл зэргийг багтаасан олон талт цахим системтэй болсон байна. Түүнчлэн энэ нь Засгийн газрын вэб портал дээрх Гаалийн Тарифын Байгууллага цахим-худалдаа, улсын карго хүргэлтийн салбарыг 24 цагийн турш цахим материал техник хангамжийн сүлжээгээр хангадаг вэб сайтад хэрэгжих боломжтой. Улсын бодлогоор хэрэгжсэн уг төсөл нь яаралтай тусламж, гомдол бүртгэл, хээл хахуулийг цагдаагийн газар болон бусад холбогдох байгууллагаар хянуулах ажлыг хөнгөвчилсөн мессеж бичих хэрэглээг дэмжсэн. Чилид, Чили Компра вэб сайт нь зөвхөн онлайн байршлаас бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний мэдээллийг авах боломжийг өгсөн юм. Энэ нь засгийн хэрэгцээг тусгасан зарлал, засгийн газартай хамтарч ажиллах саналтай хувийн компаниудын онлайн бүртгэл болон нийлүүлэлтийн зарчим, журмыг шинэчлэн багтаасан байна. Нэмж хэлэхэд, интернэт хэлэлцүүлгээр төрийн байгууллагууд, нийлүүлэгчид нь боломжит гэрээ хэлэлцээр болон бусад хангамж үйлчилгээтэй холбоотой мэдээ мэдээлэл, туршлагаас суралцах боломжтой.

Дээр дурьдсан төслүүд нь тухайн орнууд үйлчилгээнийхээ програм хангамжийг оршин суугчид, бизнесийн төвүүд болон бусад төлөөлөгчийн газруудын хооронд сайжруулснаараа засгийн газрын систем, үйл ажиллагаанд олон талын ач холбогдол, өөрчлөлт шинэчлэлийг авчирсан байна.

МХХТ-ийн төслүүд гэж юу вэ?

МХХТ-ийн дэвшил хөгжиж буй оронд нэмэгдэж байгаа нь тухайн орны хөгжлийн зорилгод хүрэх түлхэц болж байна. Мэдээлэл технологийн бүтээгдэхүүн, тоног төхөөрөмж дэх хөрөнгө оруулалт нь эдийн засгийн хөгжилд тус нэмэр болж байгааг олон судалгаа харуулсан.² Гэвч, хүн ам ихтэй хөгжиж буй орны хөдөө тосгоны ядууст мэдээлэл технологи ойртоход бэрх хэвээр байна.

МХХТ-ийн тоног төхөөрөмж нэвтрэх боломжтой нь нэвтэрдэггүй хэсгээ ашиг тусаараа нөхөн хангадаг технологи хоорондын коорхойг “Дижитал дивайд” гэсэн нэр томъёогоор илэрхийлдэг бөгөөд энэ нь хөгжиж буй оронд өргөн хэрэглэгддэг. Нийгмийн дэвшилттэй байгууллагууд болон олон улсын хамтын ажиллагааны агентлагуудад МХХТ нэвтрээгүй, хэрэглээний үр ашгийг нь үзээгүй орон нутагт МХХТ-ийг нэвтрүүлэх зорилгоор хөгжлийн хөтөлбөрүүдийг санаачлан ажилладаг. Мэдээлэл технологийн хөгжил ба ядуурлыг бууруулалт хоёрын хоорондын шууд хамаарлыг батлах шинжлэх ухааны цөөхөн хэдэн судалгаа байдаг ч, мэдээлэл технологийн санаачлагаараа байгууллага хамт олонд түшиглэсэн алдартай хүмүүсийн амьдралын сонин явдлыг харуулсан жишээ, баримт нь мэдээлэл технологийн хөгжлийн хурдыг батлах жинхэнэ баримт болж байна.

Ази-Номхон далайн МХХТ-ийн Хөгжлийн Сургалтын цуврал хичээлээр хамт олонд суурилсан өөрчлөлт шинэчлэл МХХТ-г дэмжигч төслийн ачаар хэрхэн ядуу амьдралаас амжилтанд хүрсэн жишээнүүдийн талаар ярилцан хэлэлцдэг.

Олон улсын хамтын байгууллагууд³ МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүдийг 1990-ээд оны дунд үеэс хойш дэмжсээр байгаа нь хүмүүсийн амьдралын чанарыг сайжруулахад чиглэгдсэн юм. МХХТ-ийн хөгжлийн гол зорилго нь “мэдээллийн технологийг нэвтрүүлэх болон хэрэглэх боломжийг аль алинийг нь бий болгох үүднээс ядуусын ахуй амьдралд мэдээлэл технологийн сөрөг нөлөө, тэгш бус байдлыг идэвхитэй, шинийг санаачлах шинэчлэлээр дэмжиж тэнцвэржүүлэх” явдал юм.

Зураг 1. дээр МХХТ-ийн хөгжлийн зорилгуудыг жишээ болгон үзүүлээ.

“ЦАХИМ МОНГОЛ” ҮНДЭСНИЙ ХӨТӨЛБӨР

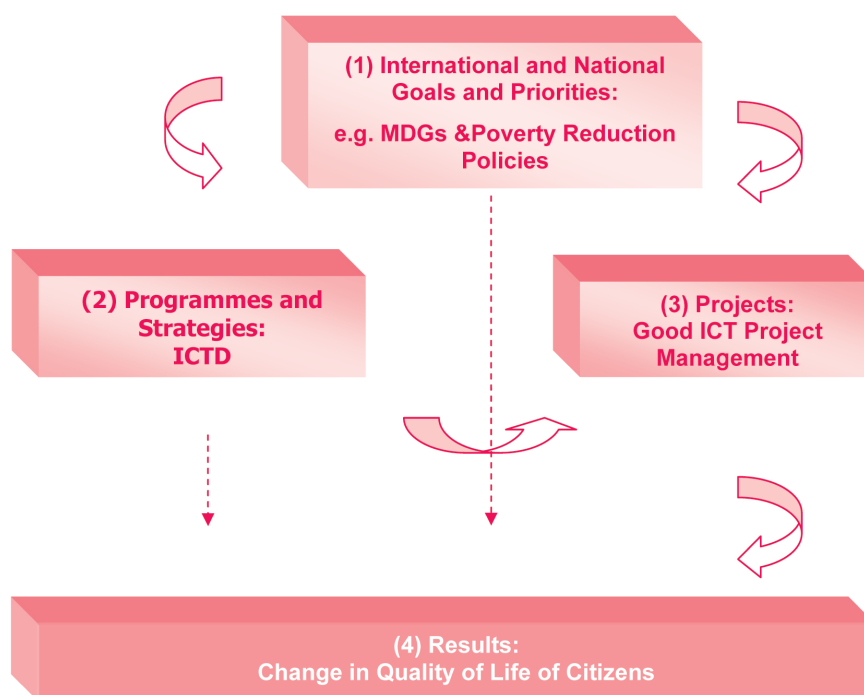
Энэхүү хөтөлбөрийг “Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийг XXI зууны хөгжлийн үндсэн хурдасгуур гэж үзэж, Монгол Улсад мэдлэгт тулгуурласан мэдээлэлжсэн нийгмийг байгуулах” эрхэм зорилгод тэмүүлж МХХТ-ийн салбарт төрөөс баримтлах дунд хугацааны (2005-2012 он) стратеги, зорилт, арга хэмжээг хэрэгжүүлэхийн тулд Засгийн газрын 2005 оны 216 тоот тогтоолоор баталсан. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хөгжлийн гол үзүүлэлтүүдийг Дэлхийн цахилгаан холбооны байгууллагаас гаргадаг зөвлөмжид үндэслэн тодорхойлох, тэдгээр үзүүлэлтэд хүрэхэд шаардлагатай санхүү, хууль эрх зүй, сургалт сурталчилгааны зорилт, арга хэмжээг дараах байдлаар хэрэгжүүлэхээр тусгасан байна. Үүнд:

- МХХТ-ийг нэвтрүүлэх, хөгжүүлэх эрх зүйн орчин бий болгох
- Улс орныг хамарсан нийтэд хүртээмжтэй мэдээлэл, харилцаа холбооны өндөр хурдны нэгдсэн сүлжээ байгуулах
- Өндөр хурдны нэгдсэн сүлжээг олон улсын урсгалд холбох
- МХХТ-ийн салбарт бизнесийн шударга өрсөлдөөнийг дэмжих
- Мэдээллийн бүх нийтийн үйлчилгээний хүртээмжийг дээшлүүлэх
- Төрийн мэдээллийн нэгдсэн тогтолцоо (Integrated system), мэдээллийн нэгдсэн санг байгуулж “Төрийн ой” (Government institutional memory)-г бий болгох
- МХХТ-д тулгуурласан удирдлагын шинэ загварыг бий болгож цахим засаглалыг хэрэгжүүлэх
- Хүний эрхийг хамгаалах зорилгоор цахим ардчиллыг хөгжүүлэх санал, санаачилгыг дэмжих
- Цахим арилжааг ашиглан бизнес эрхлэгчдийн өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлж эдийн засгийн шинэ орчинг бүрдүүлэх
- МХХТ-ийн ололт, амжилтыг эдийн засгийн салбарт нэвтрүүлж мэдлэгт тулгуурласан үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх
- Нийгмийн салбарт МХХТ-ийг нэвтрүүлж иргэдэд чиглэсэн, үр дүнтэй нийгмийн бодлогыг хэрэгжүүлэх
- МХХТ-ийг ашиглан хүний нөөцийг бүх шатанд бэлтгэх, хөгжүүлэх
- Бүх нийтийн цахим боловсролыг дээшлүүлэх
- Мэдээллийн аюулгүй байдлын тогтолцоог бий болгох
- Бүх нийтийг компьютержүүлэх хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж 1000 хүнд ногдох компьютерийн тоог 2012 он гэхэд 100-д хүргэх зэрэг болно.

Хөтөлбөрийн хүрээнд нийтийг хамарсан, ач холбогдол бүхий 20 гаруй төслийг хэрэгжүүлж байна

2. Isabel Neto, Charles Kenny, Subramaniam Janakiram and Charles Watt, “Chapter 1-Look Before You Leap: The Bumpy Road to E-Development: From Excitement to Effectiveness”, ed. Robert Shware (Washington DC.: World Bank, 2005), 1-22, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS/IB/2005/11/08/00090341_20051108163202/Rendered/PDF/341470EDevelopment.pdf.
3. Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC ICT4D Strategy (Berne: SDC, 2005), 5, http://www.deza.admin.ch/ressources_en_161888.pdf.

Зураг 1. Ядуурлыг бууруулах Стратегийн Хөтөлбөрүүд, МХХТ-ийн хөгжил ба Мэдээлэл-Технологийн төслүүд



Хэдийгээр МХХТ-ийн төслүүд нь эрсдэлтэй боловч сүүлийн үед хөгжиж буй орнуудын засгийн газрууд энэ төсөлд хөрөнгө оруулалтыг хийсээр байна.

Дэлхийн Банкнаас 2005 онд нэн буурай хөгжилтэй орнуудад хийсэн МХХТ-ийн ашиглалтаас хамаарсан гэнэтийн хүндрэл, ач холбогдлын судалгаагаар улсын үйлдвэрүүдийн дийлэнх нь МХХТ-ийн тал дээр ахиц муутай байдалтай байна гэсэн үнэлэлтийг өгчээ.⁴

Энэ нөхцөл байдлыг тайлбарлахдаа “сул дорой засаглал, зах зээл, дэд бүтэц рүүгээ нэвтрэх бололцоо болон асуудлыг шийдвэрлэх хууль дүрэм муутай, муу төсөвлөсөн төслүүдээс хамаарч байна” гэж үзжээ.

МХХТ ба МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүдэд хөрөнгө оруулалт хийхэд хамгийн түрүүнд өгөгдсөн нөөц, мэргэжлийн туршлага дээр үндэслэсэн урьдаас сайн бодож төлөвлөсөн нуршгүй санал, төсөл шаардлагатай байдаг байна.

Өмнө дурьдсанчлан, төсөл хэр том, жижгээсээ үл хамаардаг бөгөөд төслүүд нь тодорхой, баталгаатай таамаглал, мэдлэг, эсвэл үлгэрчилсэн загварт тулгуурлах хэрэгтэй. Эдгээр төслүүд нь тухайн байгууллага болон нийгмийн хүрээндээ “өөрчлөлт”-ийг бий болгох гэсэн нийтлэг үндсэн зорилготой байдаг.

Байгууллагууд МХХТ-ийн хөгжлийн төслийг хэрэгжүүлэхдээ эрх мэдлийнхээ хүрээнд илүү чанартай үйлчилгээг өөрсдийн захиалагчиддаа хүргэх зорилготой ажилладаг. Эдгээр цахим засаглалыг оновчтой, тохирсон мэдээлэл-технологийн хэрэглээнд түшиглэн сурталчилах нь үйлчилгээний хангамжийг сайжруулна. Тэдгээр санаачилга нь бусад нөөц боломж, технологийг шаарддаг болохоор ихээхэн үнэ цэнэтэй байдаг. Чадварлаг удирдлагын туршлага нь энэхүү үнэ цэнийг ихэсгэдэг. Стратегийн хэрэгжилт нь төслийн ерөнхий бүтэц төлөвлөгөө хаана байна тэр газар үе шаттайгаар хүрэх бөгөөд энэ нь хэд хэдэн хэсэгт хуваагдана. Эдгээр төслүүдийг хэрэгжүүлэхэд төслийн удирдлагын туршлага болон нарийн зохион байгуулсан төлөвлөлт шаардагддаг.

4. Neto et al., op.cit.

Төслийн удирдлагад тустай 7 практик жишээг авч үзье. Үүнд:

1. Төслийн зорилго болон хүрээг тодорхойлох.
2. Нийлүүлэх боломжийг тодорхойлох-төслийн төгсгөлд ямар бүтээгдэхүүн бий болж нийлүүлэгдсэн байх талаар мэдээлэл хүргэгдсэн байх, энэ асуудлаар оролцогч талууд зөвшилцөлд хүрэх түлхүүрийг мэдсэн байх.
3. Төслийн төлөвлөгөө- төслийн үр дүн болон төслийг үр ашигтай гүйцэтгэхэд шаардагдах боловсон хүч болон нөөц боломж (багаж хэрэгсэл), төсөв зэргийг тодорхойлох.
4. Харилцан холбоо болон түүний төлөвлөлт-хувьцаа эзэмшигч, оролцогч талтайгаа амжилттай харилцах төлөвлөгөө боловсруулах.
5. Төслөө ажиглах-өртөг, хуваарийнхаа байр байдлыг байнга шалгах.
6. Өөрчлөлтийг удирдах- гарсан өөрчлөлтийг хүлээж авах ч бай, татгалзсан ч бай аль ч тохиолдолд асуудлыг даруйхан шийдвэрлэх.
7. Эрсдлийг удирдах-төсөлд эсрэгээр нөлөөлж болохуйц үйл ажиллагааг илрүүлж, хэрэгцээт үйлдлийг бодож төлөвлөн цаг алдалгүй тухайн эрсдлийг бууруулах эсвэл зайлсхийх арга хэмжээ авах.⁵

Эдгээр шилдэг практик жишээг энэ модулийн дараагийн бүлгүүдэд авч үзнэ.

1.2 ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГА ГЭЖ ЮУ ВЭ ?

19 дугаар зууны сүүлийн хагаст шинжлэх ухаанд тулгуурласан аж үйлдвэрүүд хөдөлмөрийн сургалт, дадлагажуулалт хэмээх нэр томъёог хэрэглэх болсноор төслийн удирдлагын үндэс суурь тавигджээ. Харин 20 дугаар зуунд аж үйлдвэрийн технологи илүү нарийн, иж бүрэн хөгжиж ирсэн бөгөөд төслийн удирдлага нь энгийн бизнесийн удирдлагаас ялгаатай болж өргөжиж эхэлсэн байна. Хайрцаг 2-т Төслийн удирдлагын зарим тодорхойлолтыг оруулав.

5. Simon Buehring, Implementing Best Practices in Project Management (2007), <http://www.computerworld.com/management/it-business/it-department/instant-expert/index.cfm?articleid=338>

Нэмэлт мэдээлэл 2. Төслийн Удирдлагын тодорхойлолтууд

“Төслийн удирдлага нь төслийг удирдах баг, төслийн хуваарь, өртөг зардлыг хянах, эрсдлийг гүйцэтгэх шаардагдах техник, дадлага зарчмуудын цогц бүрдэл юм.
(James R.Chapman (1997), http://www.hyperhot.com/pn_intro.htm)

Төслийн удирдлагын мэргэжлийн арга барил нь хүссэн үр дүн амжилтандаа хүрэхийн тулд шаардлагатай үйл ажиллагаануудыг сайтар төлөвлөж удирдаж, хэрэгжүүлж, хяналт тавихад чиглэгддэг.
(Office of Government Commerce, “Project Management,” http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_project_management.asp)

Төслийн удирдлага гэдэг бол хүлээн зөвшөөрөгдсөн чанарын үзүүлэлт, өртөг зардал, хуваарь дахь төслийн гол зорилгод хүрэхэд хэрэглэгдэх техник, хэрэгсэлүүд болон мэдлэг, чадварын орон зай юм.
(Microsoft Solutions Framework White Paper: MSF Project Management Discipline v.1.1 (June 2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

Төслийн удирдлага гэдэг нь “сайтар төлөвлөсөн хуваарь ба төсвийн дагуу хэсэгчилсэн ажлын даалгавруудыг гүйцэтгэж буй багийг удирдах арга техникүүд болон нарийн төлөвлөсөн арга замуудын цогц” юм.
(Ez-B-Process Inc., “Definitions of Terms,” http://www.ez-b=process.com/Definitions_of_Terms.htm)

Төслийн удирдлага гэдэг нь “төслийн үйл ажиллагаан дахь мэдлэг чадвар, багаж хэрэгсэл, арга техникийг оролцогч талын хэрэгцээ, найдварт тохируулан эсвэл давуулан биелүүлэхэд чиглэгдсэн идвэхтэй үйл ажиллагаа юм.
(Project Auditors, <http://www.projectauditors.com/Dictionary/P.html>)

Төслийн удирдлагыг товчоор тодорхойлбол:

- Төслийн удирдлага бол тодорхой зорилгод хүрэх арга зам, үйл ажиллагаа, судлагдахуун юм.
- Төслийн удирдлага бол үйл ажиллагааг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, дэмжих, удирдах, үнэлэн дүгнэх цогц хэрэгсэл дээр тулгуурлаж явагддаг.
- Байгууллага томоохон зорилго, зорилттой байх нь байгууллагад юуг боловсронгуй болгох ёстойг тодорхойлох бөгөөд хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхой болгодог.
- Төслийн удирдлагын гол агуулга нь төслийн цар хүрээ, нөөц боломж, тогтсон цаг хугацаа, зардал, хүмүүсийг удирдахад чиглэгддэг.

Олон эш сургууль, бодомжуудаас төслийн удирдлагыг боловсронгуй болгох шинэ арга зам, санаанууд жилээс жилд гарсаар байгаа бөгөөд, тэд шилдэг санал, зөвлөмж, тайлбарын стандарт шалгууруудыг боловсруулан санал болгодог. Эдгээрийн заримаас дурьдвал:

- Америкийн Нэгдсэн Улсын Төслийн Удирдлагын Институт /PMI/ “Төслийн Удирдлагын Мэдлэгийн Стандарт” аргыг гаргасан бөгөөд уг номын 182-р хуудсанд төслийн бүрэн зааврыг тусгасан нь төслийн менежерүүдэд мэргэшлийн зэрэг авах боломжийг нээсэн бөгөөд үүнийг хүч, мэдлэг, чадвараа сорих гэж буй хэн бүхэнд зориулагджээ. (<http://www.pmi.org>)
- 1989 онд бий болсон “Хяналтад буй Орчин дахь Төслүүд буюу /Prince 2/ арга нь Английн засгийн газраас боловсруулагдан гаргасан МХХТ-ийн төслийн удирдлагад ашиглахад чиглэгдсэн стандарт юм. Энэ аргачлалын хэрэглээ бүх төрлийн төслийн удирдлагад тохиромжтой бөгөөд энгийн хэрэглээ болж, өргөн ашиглагддаг байна. Энэхүү аргачлалаар Европын байгууллагууд өөрийн төсөлд үнэлгээ хийлгэж сертификат авдаг байна. (www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp)

- Майкрософт Шийдлийн хүрээ буюу /MSF/ нь программ хангамжийн дотроос хамгийн шилдэг загвар юм. Майкрософт “төслийн хэн ч хэрэглэж болох програм хангамжуудыг нэвтрүүлсэн бөгөөд интернет, програм хангамжид суурилсан үнэ цэнийг бий болгох” –д анхаарлаа хандуулсан. (<http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.mspx>)
- Рэйшнол Юнифайд Процесс /RUP/ нь бүтээн босголтын томоохон төсөл, хөтөлбөрүүдийн хөгжлийн төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлтэд түлхүү ашиглагддаг. Энэ нь IBM⁶-ийн бүтээгдэхүүн бөгөөд программ хангамжийн хөгжлийг тодорхойлж байдаг. RUP нь нарийн технологийн объектод зориулсан программ хангамжийн загвар ба Юнифайд Моделинг Лангүйж буюу /UML/-ийг хөгжүүлж байна.
- Төслийн амьдралын мөчлөгийн удирдлагын /PCM/ нь удирдлагын үйл ажиллагаа болон, төслийн хөгжлийн үе шатуудад (гол даалгавар, үүрэг, хариуцлага, болон бичиг баримт, шийдвэр гаргах сонголт зэргийг оролцуулан) хэрэглэгддэг шийдвэр гаргах үйл явцыг тодорхойлдог.⁷
- Логик Тогтолцооны Арга /LFA/ нь нарийн тодорхойлсон удирдлагын хэрэгсэл ба үүнийг Олон Улсын Хөгжлийг дэмжих Америкийн Нэгдсэн Улсын Агентлаг (USAID), өөр бусад хандивлагчид ихээхэн хөгжүүлсэн. Энэ нь орц, гарцыг тодорхойлж, эрсдлийг таамаглаж, зорилгодоо хүрч ажиллах логик хүрээг бий болгодог. (<http://www.usaid.gov/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)⁸

Дээр дурьдсан төслийн удирдлагын арга замуудын заримыг энэ модулийн 3-р бүлэгт тодорхой авч үзэх болно.

1.3 МХХТ-ИЙН ХӨГЖЛИЙН ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН ҮЕ ШАТУУД

МХХТ-ийн хөгжлийн төсөл нь эрсдэлтэй, ихээхэн хөрөнгө оруулалт шаардах хандлагатай байдаг. Энэ тохиолдолд, төслийн явц, бүтээгдэхүүн ба бүх төрлийн нөөцүүдийн уялдаа холбоог хангаж, хариуцлагатай удирдах хэрэгтэй. Ялангуяа, МХХТ-ийн хөгжлийн төсөл нь тууштай, үйл ажиллагааны уян хатан арга барил, шуурхай шийдвэр, хамтын оролцоо зэргийг шаарддаг.

МХХТХ-ийн төслийн талаар хүмүүс бодохдоо, “энэ төсөл нь технологийн өөрчлөлт шинэчлэлийг нэвтрүүлэх зорилгынхоо хажуугаар компьютерийн сүлжээ, тоноглол, программ хангамжийг шаардсан цогц үйл ажиллагаа” гэж ташаа ойлгодог.

Хэдийгээр тийм боловч, амьдрал дээр энэ төрлийн төсөлд нэлээд олон хүний хүч хөдөлмөр зарцуулдаг ба төсөл болгон нь тухайн байгууллагын хувьд онцгой ач холбогдолтой томоохон зорилтуудыг агуулсан байдаг. МХХТХ-ийн стратеги зорилго, хөтөлбөр, мэдээлэл-технологийн нөөцийн хэрэглээ бол олон зорилт, даалгаврууд ба дэд төслүүдийн (дараах кейс судалгааг харна уу) нэг хэсэг нь юм.

6. Wikipedia, “IBM Rational Unified Process,” Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Rational_Unified_Process.
 7. See European Commission, Aid Delivery Method: Volume 1-Project Cycle Management Guidelines (Brussels:European Commission, 2004), http://ec.europa.eu/euroaid/multimedia/publications/documents/tools/euroaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.
 8. Wilson Mar, “Project Planning Strategies and Tools,” <http://www.wilsonmar.com/1projs.htm>.



Бразил дахь орон нутгийн сүлжээний төсөл: Пирайн Цахим төсөл

Орон нутгийн сүлжээний төсөл нь “МХХТ-г эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн томоохон үйл ажиллагаатай нэгтгэснээр орон нутгуудад тусгайлан хүрч ажиллана” гэсэн зарчмаас эхлэлтэй. Пирай нь Бразил улсын Рио Де Жанейрогийн дагуул нэгэн тосгон юм. Энэ нь ойролцоогоор 25,000 хүн амтай. Пирайн төсөл нь 1990 оны сүүлээр бага хэмжээний мөнгөн тусламжтайгаар Холбооны засгийн газрын өөрийн орон нутгийн татварын хэлтэсийг шинэчлэхээс эхэлсэн. Төслийн зорилго нь компьютерууд хоорондоо телефон утсан холбоогоор залгагддаг байсан тухайн үеийн харилцаа холбооны хэрэгслийг, утасгүй шугаман сүлжээгээр засгийн газрын өөр бусад оффисуудтай холбох төхөөрөмжийг сайжруулах явдал байсан юм. Энэхүү үйл ажиллагаа нь илүү өргөн хүрээг хамарч нийтэд танигдсаны дараа багахан хэмжээний мөнгө нэмээд Пирайгийн ихэнх газар нутгийг утасгүй холбоогоор өргөжүүлж, орон нутгийн эдийн засгийг хөгжүүлэх шинэ хөрөнгө оруулалтыг орон нутгийн мэргэжилтэн, байгууллагын төлөөлөгч болон хувийн хэвшлийнхнээс татаж чадсан.

Пирайн цахим төсөл нь электрон засгийн газар, улсын сургуулиудын консерцумын түншлэлийг багтаасан зайны боловсрол, Төрийн бус байгууллагыг хамарсан сургалт бүхий нийтэд үйлчлэх цэгүүд, жижиг дунд үйлдвэрлэлийн ашиглалт гэсэн 4 талбарт төвлөрч хэрэгжсэн. Энэ төслийн зардал нь тосгон бүрт 2,800\$, эсвэл нийтдээ 33,600\$ -т хүрсэн. Их сургуулиуд, Төрийн бус байгууллага, болон худалдааны төвүүд төслийн тоног төхөөрөмж, ашиглалтын нөхцөл болон байршуулалтын магадлагаа, орон нутгийн сүлжээг бий болгоход хувь нэмэр оруулсан. Одоогоор энэ сүлжээ нь бүх орон нутгийн засгийн газрын оффисууд, улсын ихэнх сургууль болон номын сангуудыг хооронд нь холбож байгаа 50 өргөн зурвасын гол төв юм.

- Төслийн үр шимийг хүртэж буй хүмүүсийн тоо өсөн нэмэгдэж байгаа бөгөөд орон нутгийн өмч эзэмшигч хувийн компаниудын ихэнх нь гэр ахуйн болон бизнесийн худалдааны албыг бүрдүүлдэг.

Энэхүү төсөл хэрэгжсэнээр төрийн болон хувийн хэвшлийн байгууллагын харилцаа хамтын ажиллагаанд дэвшил гарч, нөөцийг хэмнэх болсон байна. Түүнчлэн хямд зардалтай технологи нэвтэрснээр үйлчилгээний хувьд нааштай өөрчлөлтүүд гарчээ

Төслийн хамгийн чухал бүрэлдэхүүн бол зөвхөн мэдээллийн технологийн системийн байгууламж биш бөгөөд үүний бусад системтэй холбогдох үр дүнг эцсийн хэрэглэгчид дэлгэн таниулах хэрэгтэйг “Пирайн цахим” төсөл харуулж байна. Төслийн удирдлагын үе шат нь дараахи хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд: Төлөвлөлт, Хэрэгжүүлэлт, Мониторинг ба Үнэлгээ. Бусад нэр томъёо заримдаа ашиглагддагийг дараахи байдлаар тайлбарлаж болно. Үүнд:

- Программчлах - Төслийн санаа үүсгэх, урьдчилан төсөөлөх
- Төлөвлөлт- Төслийг чиглүүлэх, төлөвлөгөө, загвар боловсруулах
- Хэрэгжүүлэх –Гүйцэтгэх
- Хяналт - (Дунд хугацааны) Дахин сайжруулах, хяналт тавих
- Үнэлэлт - Төслийн төгсгөлийг тоймлох, гадаад хяналт тавих
- Төслийн Хаалт – Амжилттай дууссан үйл ажиллагааг зогсоох

Төслийн эш сургууль, урсгалууд үе шат бүрийг өөр өөрөөр нэрлэдэг боловч үе шат бүрт чиглэсэн гол онцлох үйл явдал (milestones) адилхан байдгийг Хүснэгт 2 дээр үзүүлэв.

Хүснэгт 2. Төрөл бүрийн төслүүдийн хувилбарууд дахь гол үе шатууд

№	Төгсгөлийн гол үйл явдал	Martin Tate / PMI	Microsoft	Rational / UML	Burdman	PRINCE2	Бусад
1	Алсын хараа / Хүрээ	Санаачлага	Урьдчилсан төсөөлөл	Эхлэл / Дүгнэлт	Төлөвлөлт ба Стратеги	Төслөө эхлэх, хүлээн авах	Нарийвчлан бодох, төсөөлөх
2	Төслийн төлөвлөгөө	Төлөвлөх	Төлөвлөх	Сайжруулах / Загвар	Загвар ба тодорхойлсон түргэвчилсэн загвар	Төслөө төлөвлөх, чиглүүлэх	
3	Хүрээ бүрдүүлэх/ эхэлж хэрэглэх	Гүйцэтгэл, биелүүлэлт	Хөгжил	Байгуулах ба шалгах	Бүтээгдэхүүн	Үе шатынхаа хил хязгаарыг удирдаж, хянах	
4	Бүтээгдэхүүн Чөлөөлөлт	Хаах	Тогтвортой Байршил	Үйл ажиллагаа эхлэх, Байршил	Шалгах	Бүтээгдэхүүний хүргэлтийг удирдах	

Шигтгээ 2

2009 оны 8 дугаар сард БНСУ-ын Засгийн газрын тусламжаар Монгол Улсад Үндэсний Дата төвийг байгуулж үйл ажиллагааг эхлүүллээ. Энэхүү төв байгуулагдсанаар бүртгэл, мэдээллийн нэгдмэл байдлыг хангах, төрийн үйл ажиллагааг шуурхай, хүнд сурталгүй болгох, төрийн ой санамжийг сайжруулж мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрдлээс сэргийлэх сайхан боломжийг нээсэн билээ.

Төслийн үр дүн нь үе шат бүрдээ зөвшөөрөгдөхөд үндсэн гол үе явдал бүр чухал үүрэгтэй. Дээр үзүүлсэнчлэн, төслийн төгсгөл үеийн алсын хараа / Хүрээ нь эхний үеийн төгсгөл юм. Энэ модулийн 3-р хэсэгт төслийн үндсэн үйл явдал болон төслийн бүтээгдэхүүний талаар дэлгэрэнгүй өгүүлнэ.

МХХТХ-ийн төслийн удирдлагад хэлэлцэгдэж буй энэ модуль нь “уламжлалт” /энгийн/ төсөл болон МХХТ-ийн төслүүдийн холимог төрлүүдийг хэрэглэдэг. Хүснэгт 3 дээр эдгээр нэр томъёог жагсаан харуулав. Эхний баганад, ерөнхий удирдлагын үе шат; хоёр дахь баганад, “уламжлалт” төслийн үе шат бүрийн тодорхойлолт; гурав дахь багана МХХТ-ийн төслүүдэд хамааралтай үе шат бүрийн тодорхойлолтыг харуулжээ.

Хүснэгт 3. Төслийн удирдлагын амьдралын мөчлөгийн тодорхойлолтууд, төслийн төрлөөр

Ерөнхий Удирдлагын Үе шат	Хэвшсэн Төслийн Удирдлагын Үе шат	МХХТХ-ийн төслийн Удирдлагын Үе шатууд
Төлөвлөлт	Программчлах нь тодорхой үйл ажиллагааг төлөвлөх явц бөгөөд гол асуудал, стратеги, бодлогоос хамааран дэс дараатай төлөвлөгөө боловсруулах ажил юм.	<p>Төслийн төлөвлөгөө /Урьдчилсан төсөөлөл/ Санаачлага нь төслийн зорилго, хүрээ, оролцогч тал, зардал өртгийн болон үр ашгийн шинжилгээ, нөөц бололцоо болон төслийн удирдлагын ерөнхий бүдүүвчийг өгдөг.</p> <p>Шаардлагын шинжилгээ нь бүтээгдэхүүн “юу” хийдгийг харуулдаг. Энэ нь дараагийн үед хүрэхэд оролцогчдоос “хиймэл” зохион бүтээсэн аргаасаа илүү оюун ухааны аргачлалаа сонгохыг шаарддаг. Үүний хяналтын цэг нь хүлээн зөвшөөрөгдсөн Системийн Хэрэглээний Тайлан юм.</p> <p>Системийн загвар нь бүтээгдэхүүн үйл ажиллагаагаа “хэрхэн, яаж” гүйцэтгэхийг харуулдаг. Үүний хяналтын цэг нь хүлээн зөвшөөрөгдсөн Системийн Загварын Тодорхойлолт юм. Энэ үе нь яваандаа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Логик загвар – материаллаг орчноос тусгаарлагдсан • Материаллаг загвар - материаллаг орчинд логик загвар.программ хангамж, сүлжээ зэрэг зориулалтын системүүдийг оролцуулсан логик загвар гаргах

Ерөнхий Удирдлагын Үе шат	Хэвшсэн Төслийн Удирдлагын Үе шат	МХХТХ-ийн төслийн Удирдлагын Үе шатууд
		<p>Байгуулалт нь программ хангамжийн амжилттай шалгалт, бүх элементийн нэгдэл, нарийн тодорхойлсон үйл ажиллагаа, нэмэлт программ хангамжийн бичилт, болон одоогийн байгаа программ хангамжийн үнэлэлт, амжилт зэргийг хамаарна.</p> <p>Үүний хяналтын цэг нь, олон удаагийн шалгалтаар чанарын шаардлага хангасан нэгдсэн хэрэглээ юм.</p>
	<p>Төлөвлөлт гэдэг бол төслийн процессын хамгийн чухал хэсэг. Энэ нь, төслийн орчинг хянасан, төслийн үндэслэл, таамаглалуудаа тодорхойлсон, шаардагдах нөөц боломж (цаг хугацаа, өртөг, хүмүүс) эсдлүүдээ тодорхойлсон энэ үелэлд хамаарна.</p>	
Гүйцэтгэл	<p>Төслийн төлөвлөгөөнүүд хаана биелэгдэж байна тэнд гүйцэтгэлийн үе эхэлж байна. Энэ үеийн зорилго нь хэрэгжилтийн явцыг удирдаж, механизмууд ажиллаж байгаа эсэхэд хяналт тавьж хариуцахад оршино.</p>	<p>Гүйцэтгэл / Хэрэгжүүлэлт нь үйлчилгээний танилцуулгыг зориулагдсан (захиалагч) үйлчлүүлэгчид нь хэрэглээ болгон хүргэхэд чиглэгдсэн байдаг. Үүний хяналтын цэг нь хүлээн зөвшөөрөгдсөн үйл ажиллагааны үйлчилгээ юм.</p>

Ерөнхий Удирдлагын Үе шат	Хэвшсэн Төслийн Удирдлагын Үе шат	МХХТХ-ийн төслийн Удирдлагын Үе шатууд
Хяналт	Хянах гэдэг бол бүх төлөвлөгөөгөө (оролт, гаралт) шалгах процесс юм. Хяналтын тайлан мэдээ нь эрсдлийг илрүүлж ажиллахад чухал үүрэгтэй.	Үндсэн үүрэг даалгаврууд болон үе шатуудын гүйцэтгэлийн төгсгөлд нарийвчлан шалгах нь мөчлөгийн шинжтэй. Нарийвчлан шалгаж, дахин хянах нь: <ul style="list-style-type: none"> • Үйл ажиллагааны саатал удаашруулалтад үнэлгээ өгөх • Нөөцийн хэрэглээг тооцоолох • Өнгөрсөн хуваарь болон нөөцийн хуваарилалтаас материалын өөрчлөлтийг тайлбарлах • Хараахан дуусаагүй байгаа болон өөрчлөлт хийх шаардлагатай засварын ажлыг тодорхойлох • Дараагийн шат болон даалгавруудыг төлөвлөхөд туслах • Авч хэлэлцэх шаардлагатай сөрөг өөрчлөлтийн үед, төслийн үргэлжлэлд “цааш явах / явахгүй” гэсэн шийдвэрийг дэмжих мэдээллээр удирдлагыг хангадаг.
Үнэлэлт	Хяналт, үнэлэлтийг төслийн том зорилгод (жишээ нь: улсын болон орон нутгийн хэмжээнд боловсруулсан хөтөлбөр) хөрөнгө оруулалтыг хэрхэн хийсэн нөлөөг тодорхойлдог үйл ажиллагаа юм.	
Төслийн Хаалт /Үйл ажиллагааны гол урсгал	Олсон үр дүн нь хэтийн төлөвлөлт болон хөтөлбөрийн үйл ажиллагаануудын суурь болж өгдөг. Төслийн үйл ажиллагаа дуусч төслийн тайлан болон санхүүгийн өр, зарлагын тайланг захиалагч тал хүлээн зөвшөөрснөөр төсөл дуусгавар болдог.	Үйл ажиллагаа гэдэг бол системийн орчин дахь алдаа, хэрэглэгчийн хэрэглээний өөрчлөлтийн талаарх ажлын саналууд болон үйл явлыг тайланд зориулсан бэлтгэл нөөцүүдийг оролцуулсан одоогийн хэрэглэгдэж байгаа систем юм.

Төслийн удирдлагын мэргэжилтнүүдийн (хоёр талт болон олон талт бүлгүүдийг оролцуулан) ихэнх нь Төслийн амьдралын мөчлөгийн удирдлагыг хэрэглэдэг.

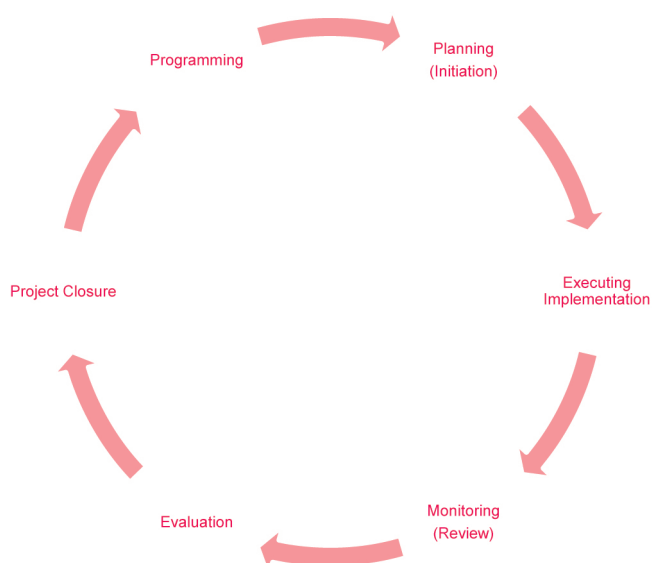
Европын комисс төслийнхөө хөгжлийн үе шатад (гол үүрэг даалгавар, түлхүүр бичиг баримтууд, болон шийдвэр гаргалт) шийдвэр гаргах зарчим, удирдлагыг тодорхойлох үйл ажиллагаануудын нөхцлийг хэрэглэдэг. Төслийн амьдралын мөчлөгийн удирдлага нь дараах ойлголтуудыг бататгахад тусладаг. Үүнд:

- Төслүүд нь улс орны болон хөгжлийн төлөөх хамтрагч түншүүдийн бодлогыг хэрэгжүүлэх чиглэдэг тул дэмжлэг авахуйц байх
- Төслүүд нь захиалагчид / үр шим хүртэгчдийн тулгамдсан асуудлууд болон хүлээн зөвшөөрөгдсөн сонирхлын нэгдлийг бий болгохуйц хамаарал бүхий байх
- Хэрэгжүүлэгч чадамж болон орчноос хамаарсан хязгаарлалтыг даван туулж, хэрэгжихүйц байх болон
- Цаашид үргэлжлүүлэн хэрэгжүүлэх боломоор хангагдах шаардлагатай.⁹

“Энгийн” төслийн амьдралын мөчлөгийг Зураг 2 дээр үзүүлэв.

Зураг 2. Төслийн үе шат

(Эх сурвалж: European Commission, Aid Delivery Method: Volume1- Pproject Cycle Management Guidelines (Brussels: European Commission, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)



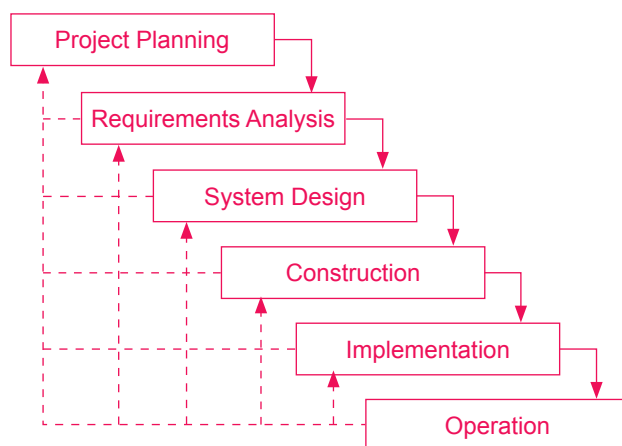
Зурагт үзүүлсэнчлэн төлөвлөлт бол хамгийн чухал үе шат бөгөөд МХХТ-ийг дэмжигч төслүүдэд дээр дурдсан амьдралын мөчлөг бүхий процесс давтагддаг. Бүтээгдэхүүний гарц буюу бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны процесс, төлөвлөгөөнд зориулсан нөөцийн хэрэглээ зэргийг шалгадаг хяналт-шинжилгээний олон үйл ажиллагаа нь дээрх үе шатуудтай холбоотой байдаг. Бүтээгдэхүүн дараагийн шатанд хөгжих хувилбар бүртээ тухайн орчны нэг хэсэг болох үйл ажиллагааны мөчлөгтэй байдаг. Системүүдийн хэрэглээнд үүнийг Системийн амьдралын мөчлөгийн үе шат гэж нэрлэдэг¹⁰.

МХХТ-ийн ихэнх төслүүд Системийн амьдралын мөчлөгийн үе шатанд (Зураг 3 харна уу) үе шатуудын хамаарлыг “усны хүрхрээ” эсвэл “усан цахилгаан станцын схем” хэрэглэдэг.

9. European Commission, op.cit., 17.

10. Roger Clarke, *The Conventional System Life-Cycle* (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html>.

Зураг 3. МХХТ-ийн системийн амьдралын мөчлөг



МХХТ-ийн системийн үе шат дахь чухал элементүүд:

- Үе шат-Өргөн хүрээний холбогдох даалгаврууд
- Даалгавар-тодорхой зорилготой тусгайлсан үйл ажиллагаанууд
- Хяналтын цэг (Гол үе явдал гэж ч нэрлэгддэг)- холбогдох даалгавруудыг гүйцээсний дараа төслийн үр дүнг хүргэх, нийлүүлэх боломжийг тодорхойлдог¹¹.

Хөгжлийн амьдралын мөчлөгийн чухал зүйлүүдийн нэг бол “сайжруулах” үе юм. Энэ нь төслийн ажил гүйцэтгэлийн үед, байгууллагыг хэвийн үйл ажиллагаа руу чиглүүлдэг. Төслийн удирдлагын баг нь төслийн гарах үр дүнд (жишээ нь: ямарваа зүйлийг хийх шинэ арга зам) зориулсан нарийн төлөвлөгөө, тодорхой бэлтгэлүүдтэй байх ёстой.

11. Ibid.



Дасгал

Дараах хэсэгт төслийн 26 үйл ажиллагааг замбараагүй жагсаан харуулав. Үйл ажиллагаа нэг бүрийг хөгжлийн ямар үе шатанд хамрагдахыг нь тодорхойлно уу.

Үйл Ажиллагаанууд/Даалгаврууд	Үе шат
1. Нөхцөл байдал өөрчлөгдөхөд дасан зохицох	
2. Мөнгө хөрөнгө болон санхүүжилтийн бичигт хүлээн зөвшөөрч гарын үсэг зурах	
3. Төслийн техник, эдийн засаг, үйлдвэрлэл, санхүү, удирдлагын болон байгууллагын тогтвортой байдлыг үнэлэх	
4. Төслийн оролцогчдыг тодорхойлох	
5. Гэрээ байгуулах эрх олгох	
6. Төслийн техник, эдийн засаг, үйлдвэрлэл, санхүү, удирдлага болон байгууллагатай холбоотой мэдээ мэдээллийг цуглуулах	
7. Төслийн ерөнхий төсөөллийг нотлох туршилтын үйл ажиллагааг удирдах	
8. Төслийн гол бодлогыг тодорхойлох	
9. Төслийн гол бодлогод хүрэх арга замуудыг тодорхойлох	
10. Үндэсний бодлого, салбарын хамааралтай олон төрлийн төслийн анхдагч санаануудыг бүтээх	
11. Төслийн гүйцэтгэлийг үнэлэх	
12. Боломжит судалгаа, тайланг эцэслэн шийдвэрлэх	
13. Үндэсний Хөгжлийн Төлөвлөгөөний талаарх мэдээллийг цуглуулах	
14. Гурван талын уулзалтыг зохион байгуулах	
15. Төсөлтэй холбоотой бэлтгэл ажлыг тодорхойлох	
16. Төслийг хэрэгжүүлэх	
17. Төслийн явцад хяналт тавих	
18. Хөрөнгө оруулалтын талаар санал солилцох	
19. Төслийн үйл ажиллагааг ач холбогдлоор нь эрэмблэх	
20. Төслийн орцыг худалдан авахдаа өрсөлдөгчийн үнийг мэдээллийг баримтлах	
21. Төслийн төсөв/ санхүүгийн аюулгүй байдлыг хангах	
22. Зөвлөх байгууллага болон зөвлөгчөө сонгох	
23. Ажлын бүтцийн задаргааг бэлдэж, гол бодлогыг тодорхойлох	
24. Төслийн гүйцэтгэлийн талаар дэлгэрэнгүй тайлан бичих	
25. Засгийн газрын байр суурийг баталгаажуулах	
26. Төслийн одоогийн нөхцөл байдлыг танилцуулж, баталгаажуулах	

1.4 УДИРДЛАГЫН ЧИГЛҮҮЛЭГЧИД: ХҮМҮҮС, ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА, ТЕХНОЛОГИ

Төслийн удирдлагын чиглүүлэгчид нь төслийн чанар, хурдад нөлөө үзүүлдэг. Эдгээр чиглүүлэгчид нь төслийн амин чухал хүчин зүйл болох хүмүүс, үйл ажиллагаа, технологиуд¹² ба эдгээр нь төслийн зорилгодоо хүрэх явц, төслийн гүйцэтгэлийг тодорхойлдог.

Хүмүүс

Аливаа төслийг хүмүүс л хөгжүүлж, удирдаж, гүйцэтгэдэг. Төслийн менежерүүдийн хувьд төслийг зорилгод чиглүүлэн удирдаж, бүтээгдэхүүнийг бий болгох технологи, үйл ажиллагааг хариуцан ажилладаг. Зарим төсөлд, төслийн менежер гэж тодорхой нэр заагдсан хүн байдаггүй. Гэхдээ удирдлагаар хангаж буй хүний цол хэргэмээс үл хамааран, сэтгэлд нийцсэн гүйцэтгэлийг хариуцсан хүн байх нь маш чухал.

Төслийн менежерээс гадна, төсөлд чадварлаг, эрх мэдэлтэй, хүмүүс баг болж нийлж ажилладаг. Төслийн менежерүүд, багийн гишүүд болон хувь хүртэгчид, хувьцаа эзэмшигчдийн гүйцэтгэх үүргийг тодорхой байлгах хэрэгтэй. Түүнчлэн төслийн менежер төсөлд хамрагдаж буй хүмүүсийг сонирхлоор нь удирдах хэрэгтэй байдаг.

Энэхүү Модулийн 2 дугаар хэсэгт төслийн хүний нөөц болон сонирхогч оролцогч талуудын тухай нарийвчлан авч үзнэ.

Үйл ажиллагаа

Төслийн гүйцэтгэгч, багийн гишүүдийн харицлагатай, үнэнч байдал нь төслийн үйл ажиллагааг нарийн журамлаж төлөвлөсөн процессын дагуу сайн явуулахад онцгой нөлөөтэй. Урьдаас нарийн төлөвлөж боловсруулсан үйл ажиллагаа нь боломжийг нээн илрүүлж, төслийн багийн авьяас чадвар, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэхээс гадна төслийн удирдлагын дотоод амжилтад ач холбогдол бүхий өөрийгөө бүрэн зориулж чаддаг ажилтнуудыг татахад шаардлагатай юм.¹³

МХХТ-ийн ихэнх төслүүдэд байдаг ажлын бүрэлдэхүүнүүдийн нэг хэсэг бол үйл ажиллагаанууд, бичиг баримтуудыг дахин шалгаснаар хэрэггүй, илүү үйл ажиллагаануудыг байхгүй болгох ре-инженерингийн процесс юм. Хэрэв энэ процесс хийгдэхгүй бол, өмнөх үйл ажиллагаа нь адилхан л үр ашиггүй үр дүнгүй байдлыг бий болгоно.

Технологи

Технологийн энэ салбарт байгууллагын үйл ажиллагаа, хэрэгцээг дэмждэг программ хангамж болон техник, технологи хамаардаг. Технологи нь байгууллага болон төслийн хэрэглээг удирдах албагүй бөгөөд харин, байгууллага доторх хүмүүсийн хэрэглээг дэмжиж, хэрэглэгдэх ёстой.

МХХТ-ийн нийгэмд нээлттэй төслүүдэд, хүмүүс болон үйл ажиллагааны хэрэгцээг тодорхойлох хүртэл технологи нь ил бус байдаг. Технологийг нь илүү чухалчилж, хэрэглэгчдийн хэрэглээ, үйл ажиллагааны өмнө тавигдсан төслүүд ихэнхдээ бүтэлгүйтэж, нөөцөө (цаг, мөнгө) дэмий үрдэг.

12. Teletech, White Paper. Human capital as a Force multiplier, http://www.teletech.com/teletech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf.

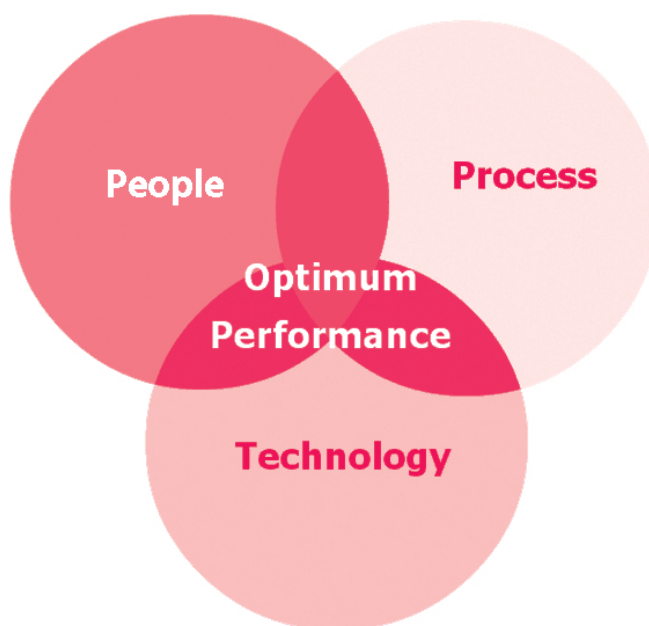
13. Ibid.

Технологи зөв сонгогдож, зөв хэрэглэгдэж, тогтвортой мөрийн хөтөлбөрийг бий болгоход төслийн үйл ажиллагаа үр дүнтэй байж ажлын урсгалыг хурдасгадаг. Өөрөөр хэлбэл, технологи нь төсөлд онцгой нөлөө үзүүлдэг.

Төсөлд чухал ач холбогдол бүхий хүмүүс, үйл ажиллагаа, технологийн талаар төслийн менежерүүд, удирдлагын багууд санал нэгдэх шаардлагатай байдаг.

Дараах элементүүдийн харилцаанд (тодорхойлж, тэнцвэржүүлж, холбож байгаа) төслийн оновчтой гүйцэтгэлийн үр дүнг Зураг 4 дээр харуулав.

Зураг 4. Хүмүүс, үйл ажиллагаа, технологи хандлагаар төслийг удирдах нь



1.5 АМЬДРАЛААС ҮҮДСЭН СУРГАМЖУУД

МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүд нь хандлагын хувьд цоо шинэ үйл ажиллагаа юм. Тийм ч болохоор энэ чиглэлээр суралцаж, туршлага хурааж болох сургамжууд байдаг. Шведийн Хамтын Ажиллагаа Хөгжлийг дэмжигч Агентлагаас МХХТ хөгжлийн төслүүдэд хэрэгжихэд туслах хэд хэдэн хэсгийг хамарсан жагсаалтыг боловсруулсныг Нэмэлт мэдээлэл 4-т харуулав.

Нэмэлт мэдээлэл 4. МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүдийн сургамж

Оролцоо: Төслийн нэгэн хэсэг болсон хүмүүс төслийн үе шат болгонд (анхны хэрэгцээ, хяналт шинжилгээ г.м) хамрагдах хэрэгтэй. Оролцооны болон хэрэгцээнд тулгуурласан аргууд нь МХХТ-ийн хөгжлийн үйл ажиллагаануудын нөлөөллийг өсгөдөг.

Орон нутагт зөвшөөрөгдөх ба хөгжлийн чадамж: Төслүүд тогтвортой байхад, үүнийг орон нутагт хүлээн зөвшөөрч, хүний болон байгууллагын хөгжлийн чадамж бий болсноор бусдыгаа удирдан дагуулж байх ёстой.

Орон нутгийн хөгжлийн чадамж нь тухайн төслийг бие даасан хүн, нийгмийн бүлэг, байгууллагууд хэрэглэж болох, мэдээлэл-технологийн системийг дэмжин ажиллаж үүнээсээ асар их ашиг олж авна гэдгийг батлах үзүүлэлт юм.

Технологийн бүтэц: Технологийн сонголт нь хэрэглээний хүрээнээс нэлээд хамаарна. Цаашдын судалгаа шинжилгээнд, хэрэглэгч сонсогч хоорондын хамаарал, тусгайлсан медиа төрөл шаардлагатай болно. МХХТ-ийн аливаа нөлөөллийг технологийн зөв сонголт тодорхойлдог.

Сонирхлын бүлгүүд болон түншүүд: МХХТ хэрэглээний бие даасан салбар, хөтөлбөрүүдээс гадна, нөөцийн хуваарилалт, хэрэглэгчдийг өргөнөөр хамруулах хүрээнд сонирхогч талууд болон түншүүд өөрийн нөлөөтэй.

Тэнцвэржүүлэлт: МХХТ-ийн хөгжлийн төслийн үйл ажиллагаанууд нь ядуурлыг бууруулахтай холбогдон хөгжлийн өргөн хүрээний оролдлого, үйл ажиллагааг хийн төсөлтэйгөө харьцуулах үед ядуурлаас гарах, үүнд нөлөөлөх үр ашиг нь илүү тодорхой болдог.

Байгууллагын эзэмшил ба манлайлал: Эзэмшигчид ба байгууллын хамтын ажиллагааны манлайла маш чухал. Хэдийгээр МХХТ-ийн төслийн амжилттай хэрэгжсэн хөтөлбөрүүдийг голдуу хувь хүн удирддаг боловч төслийн хүрэх хязгаарыг тэлж, оролцох хүмүүсийн тоог нэмэгдүүлэхийн тулд байгууллагын төлөвлөлтийн үндэс суурь байх хэрэгтэй.

Өрсөлдөх боломжтой орчин: - МХХТ-ийн бодлогын орчинг боломжтой болгоход үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэхийг хүндлэх, мэдээллийн олон талт, чөлөөт урсгал, МХХТ-ийн дэд бүтцийн бэлтгэл нөөцийн иж бүрдэл, үйлчилгээний хөгжил дэх хөрөнгө оруулалт, нээлттэй эхийн шийдвэрийн хэрэглээ ба орон нутгийн иргэдийн сэтгэл ханамжийг хангах хэрэгтэй.

Санхүүгийн болон нийгмийн тогтвортой байдал: – Төсөл нь санхүүгийн хувьд тогтвортой, бүх боломжит өртөг болон төсвийн орлогыг эхнээс нь төлөвлөсөн байх ёстой. Нийгмийн тогтвортой байдлын асуудал нь чухал бөгөөд энэ нь нийтийн эзэмшил ба чадавхийг бүрдүүлэхтэй ижил тэнцүү байх шаардлагатай. Санхүүгийн болон нийгмийн тогтвортой байдлыг аль алиныг нь зайлшгүй авч хэлэлцэж, бодолцох ёстой.

Эрсдлийг авч үзэх:– Урьдаас мэдэх боломжтой болон боломжгүй сөрөг цохилтыг тооцоолж, анхааралтай хандах хэрэгтэй. Үүнд: МХХТ-ийн хөгжлийн төслийн үйл ажиллагааны үр ашиг хүссэн үр дүнгээс эсрэг, тэнцвэргүй тараагдаж байгаа эсэхийг авч үзэх ёстой. (Жишээ нь: эдийн засаг, нийгэм, соёлын цоорхой үүсэхийг ядуурлыг бууруулахаас илүүд үзэх хэрэгтэй.)



Асуулт

Төслийн удирдлагын аль, ямар шатанд Хайрцаг 4-т байгаа “Сургамжууд” хэрэглэгдэх вэ?

Нэмэлт мэдээлэл 4 нь ерөнхийдөө нийгмийн ангилал, төслийн үндсэн ашгийг хүртэгч (сонирхогч тал) хүмүүстэй холбоотой харилцааг жагсаасан. Энэхүү харилцаанд өртөг зардал, эрсдэл, технологи зэргүүдийг ч бас хөндсөн байна. Төслүүд төлөвлөгдөж, хэрэгжихэд эдгээрийг тооцоолох шаардлагатай юм.¹⁴

МХХТ-ийн төслийг төлөвлөж, хэрэгжүүлэхэд гол анхаарах ёстой асуудал бол төслийн дизайн, төслийн цар хүрээ хоёрыг тааруулах зохицуулах асуудал юм. Ерөнхийдөө бодит төсөл, хийсвэр төслийн дизайн хоёрын хооронд том зөрүү байдаг нь нууц биш. Түүнчлэн үүнийг хүлээн зөвшөөрч, төлөвлөж хийх нь хамгийн чухал юм. Хүснэгт 4 бодит болон хийсвэр загвар хоёрын харьцуулалтыг үзүүлэв.

Хүснэгт 4. МХХТ-ийн төслийн удирдлага дахь бодит болон хийсвэр төслийн загвар

Өвөрмөц онцлог	Хийсвэр загвар	Бодит/ Амьдрал дээр
МХХТ-ийн төслийн удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> Бүх оролцогчид төслийн амжилтаас тэгш эрхтэй хүртэх Бүх оролцогчид төслийн удирдлагын явцыг ойлгож, гишүүн бүр үүрэг хариуцлагатай байх Боломжит санхүүгийн нөөц хаана илүү хэрэгцээтэй байна тэндээ байрлах Төслийн статусын мэдээлэл дахин дахин хуваагддаг. Оролцогчид асуудлыг тодорхойлж шийдвэрлэхэдээ амжилттай байдаг. Төслийн амжилттай системийг хэрэгжүүлэхэд төслийн багт ур чадварууд хэрэгтэй 	<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагууд болон хувь хүмүүс өөрчлөлтийг эсэргүүцдэг. Төслийн зорилгууд голдуу өргөн хүрээтэй байдаг боловч түүндээ хүрэхэд төсөв ихэвчлэн дутагддаг. Шинэхэн төслүүд нь урьдчилж тооцоолсон мэдээ тун багатай эхэлдэг, удирдлагын сул дорой дэмжлэг, хэрэглэгчийн буруу оролцоо, хэтэрхий бага санхүүжилттэй, бүх талын сургалт, чиглэл бага. Ихэнх төслүүд анхны төлөвлөснөөсөө мэдэгдэхүйц урт байдаг. Ялангуяа засгийн төслүүдэд гардаг, төслийн төлөвлөлт болон удирдлагад хамтарч ажиллах үүргүүд нь хяналт, захиргааны үүргүүдтэй зөрчилддөг ба энэ нь хамтын ажиллагаанд хүндрэл бэрхшээлүүд үүсэх эх сурвалж болдог

14. Нийгмийн тогтвортой байдал гэдэг нь нийгмийн суурь үйлчилгээ, хөрөнгө оруулалтыг багтаасан нийгмийн капиталыг үүсгэхэд чиглэсэн байдал юм. <http://www.wily.co.uk/egec/pdf/GA811-W.pdf>



Асуултууд

1. Төслийн удирдлагын аль, ямар шатанд Хайрцаг4-т байгаа “Сургамжууд” хэрэглэгдэх вэ?
2. Дээр дурьдагдсан төслийн бодит дүрслэлүүдээс аль нь таньд илүү тохиолддог вэ, яагаад? Өөрийн төслийн төлөвлөгөө, дизайны туршлага дээр үндэслэн тайлбарлана уу.
3. Таны бодлоор эдгээр бодит байдлууд хэрхэн тодорхойлогдож болох вэ?

Төслийн дизайн, цар хүрээ хоёрын зөрүү нь Хүснэгт 4-д санал болгосон шиг тийм ч өргөн хүрээний байх хэрэггүй. “МХХТ-ийн хөгжлийн Санаачлагыг Өндөр үр бүтээмжтэй болгох 12 зуршил” номыг Bridges.org хэмээх байгууллага эмхтгэсэн бөгөөд төслийг боловсруулагчид, төлөвлөгчид энэ номыг дагавал бодит болон хийсвэр төслийн хоорондын зохицолд томоохон үр ашгийг авчирч чадна. Түүнчлэн энэ ном төслийн төлөвлөлт, үнэлэлтэд бас хэрэглэгддэг байна.

Нэмэлт мэдээлэл 5. МХХТ-ийн Хөгжлийн Санаачлагыг Өндөр үр бүтээмжтэй болгох 12 зуршил

Зуршил 1. Зарим нэг даалгавар өөрөө өөртөө өгөхөөс эхэл. Алийг нь хийж дуусгасан, алийг нь хийж амжаагүй байна вэ гэдгээ харж, тухайн хэсэгтэй сайн дадлага хийж, юу сурч мэдсэнээрээ хийж бүтээ, босго байгуул.

Зуршил 2. Боловсон хүчнийхээ үйл ажиллагааг хэрхэн сайжруулж болох талаар дүгнэж, юу илүү чухал вэ гэдгийг бодож хийх зүйлээ төлөвлөх.

Зуршил 3. Орон нутагт санаагаа хэрэгжүүлэх, орон нутгийн худалдан авалт хийх, орон нутгийн эсрэг санаатай иргэдтэй хамтран ажиллах, тухайн нөхцөл байдалд онцгой байх.

Зуршил 4. Бусад хариуцлагатангуудтай нийлж орон нутгийн асуудал-шийдвэрлэгч байх, хийх, оролдох, тэдэнтэй нэгдэх,

Зуршил 5. Сайн түнш, хамтран зүтгэгч байх

Зуршил 6. Бодит зорилгоо тодорхойлж, түүндээ хүрэх жижиг алхмуудыг бий болго. Цаг хугацаа, үр дүн хоёрыг харгалзан бодит байдалд үндэслэж байх.

Зуршил 7. Технологийн тодорхой бус байдал дахь өөрийн бүтээлч байдлаа олж илрүүл, ингэснээр технологийн өөрчлөлттэй дасан зохицно.

Зуршил 8. Нас, хүйс, үндэс угсаа, шашин шүтлэгээрээ гадуурхагдсан бүлгүүдийг хамруулах.

Зуршил 9. Өөрт тулгарсан гадны сорилтуудыг ойлгож, тодорхойлон тэдгээрт зориулан бодит алхмуудыг бий болго.

Зуршил 10. Өөрийн хүчин чармайлтдаа үр ашигтай аргуудаар шүүмжлэлтэй хандан дүгнэж, шаардлагатай арга замуудыг сонгож, өөрийн үйлчлүүлэгчид, дэмжигчидтэйгээ санал солилцох

Зуршил 11. Урт хугацааны туршид тогтвортой байх, хангалттай ашиг авчрах, бие даасан, нийгэмд томоохон үр нөлөөг хүргэх, үнэлүүштэй санаачлагыг бий болгох.

Зуршил 12. Юу олж авснаа, юу хийж бүтээж буй мэдээллээ бусдад хүргэх, саналыг нь хүлээн авах зэрэг болно.



Өөрийгөө шалгах нь:

1. Яагаад төслүүд нь нийгмийн томоохон зорилгуудтай холбогдох ёстой вэ?
2. Төслийн удирдлагын олон янзын тодорхойлолтуудаас аль нь илүү оновчтой гэж үзэж байна вэ?
3. Яагаад МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүдэд төслийн удирдлагын сайн дадлага туршлагауд хэрэглэгдэх ёстой вэ?
4. Төслийн удирдлага дахь зарим шилдэг дадлага, шалгуурууд стандартуудаас хэлнэ үү.
5. Төслийн удирдлагын хөгжлийн үе шатууд юу вэ? Үе шат болгон дахь хамгийн чухал гол хэсэг нь юу вэ?
6. МХХТ-ийн хөгжлийн төслийн талаарх сургамжуудаас суралцсан бусад зүйлс юу байсан бэ?

2. МХХТ ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГА, ХҮНИЙ НӨӨЦ БОЛОН СОНИРХЛЫН БҮЛГҮҮДИЙН ОРОЛЦОО

Энэхүү бүлэгт МХХТ-ийн төслийн удирдлага дахь хүмүүс буюу төслийн ажилтнууд болон сонирхлын бүлгүүдийн ач холбогдлын талаар авч хэлэлцэнэ. болно.

2.1 ХҮНИЙ НӨӨЦ БОЛОН БАЙГУУЛЛАГЫН ӨӨРЧЛӨЛТИЙН УДИРДЛАГА

Төслүүд нь эхлэхээсээ дуусах хүртэл хүний үйл ажиллагаагаар дамжин явагдсаар эцсийн зорилгодоо хүрдэг. Төслийн зорилт ба үр дүнг илтгэх гол тулгуур нь төслийг хэрэгжүүлэгч хүмүүс ба төслийн сонирхлын бүлгүүд байдаг.

Нэгдүгээрт, үүрэг роль, гарах үр ашиг, нийлүүлэлтийн боломжийг нарийн тайлбарласан үйл ажиллагааны хүрээ болон албан тушаалтны ажлын зааварчилгаан дээр тулгуурласан төслийн багийг бүрдүүлэх нь чухал юм.

Хоёрдугаарт, төсөл нь адилхан үйл ажиллагааны цар хүрээ, харилцан үйлчлэл, төсөлд хамрагдагчдын хоорондын харилцааны өөрчлөлтийг бий болгодог. Өөрчлөлт нь материаллаг болон материаллаг бус шинэчлэлтийг бий болгоод зогсохгүй сайжруулалт эсвэл хувьслыг илүүд үздэг. Үзэл баримтлал нь дангаараа хүмүүсээс санаа үүсэх эхлэлийн түвшинд ч хүчтэй хариу үйлдлийг авч чаддаг. Санаанууд шинэ, тодорхой бус, тэмүүлэл ихтэй байх нь хүмүүст түүнийг нь тодруулах асуулт тавих хүчтэй эсэргүүцэх хандлагыг төрүүлж байдаг. Энэ нь ялангуяа үзэл санаа нь бодит байдалтайгаа зохицолдохгүй байхад ажиглагддаг.

Жишээ нь: Засгийн газрын агентлаг дахь үйлчилгээний офиссыг автоматжуулах тухай санаа нь боловсон хүчний зүгээс хүчтэй эсэргүүцэлтэй тулгарах магадлал өндөр байдаг. Тэдний нийтлэг хандлага нь ажлаа алдах айдастай хамааралтай юм. Эсэргүүцлийг багасгах ганц арга бол төслийн удирдлагын бүрэлдэхүүн болох Байгууллагын Өөрчлөлтийн удирдлагад өөрчлөлт оруулах явдал юм. Мөн төслийн менежер нь төсөлд орсон өөрчлөлтийн талаар багийн гишүүдэд орчны дүн шинжилгээ хийлгэх эсвэл мэдлэгийн менежементийн асуудлаар семинар зохион байгуулж болно.

Зохион байгуулалтанд өөрчлөлт оруулах төлөвлөгөө нь гарах өөрчлөлтөнд маш их нөлөө үзүүлдэг. Төслийн төлөвлөгөөнд үйл ажиллагааны өөрчлөлтийн хэмжээ болон зохион байгуулалтын өвөрмөц онцлогийг тусгадаг. Хэрвээ өөрчлөлтийн нөлөөлөл их байвал ялгаатай байдал болон өндөр түвшиний зохион байгуулалтын хөгжлийн төлөвлөгөө илүү тохиромжтой болно.¹⁵

Харилцаа холбоо нь аливаа өөрчлөлт, байгуулалтад маш чухал үүргийг гүйцэтгэдэг. Төслийн менежерээс жирийн ажилтан болсон хөлсний болон гэрээтэй ажиллаж буй хүмүүс төслийн сэдэл, төлөвлөгөө болон үйл ажиллагаандаа бат зогсож буруу төсөөллөөс зугтах чадвартай байх ёстой.

15. http://www.managementhelp.org/org_chng.htm#anchor317286.

2.2 СОНИРХЛЫН БҮЛГҮҮД БОЛОН ТЭДНИЙ ОРОЛЦОО

Төслийн сонирхлын бүлгүүд болон төслийн үйл явц

Хөгжлийн судалгаа нь сонирхлын бүлгүүдийн сонирхлын нөлөөнд оршихоос гадна хөтөлбөрийн биелэлт, гарц болон дэмжих чадвар зэргээс хамааралтай гэж үздэг. Үнэндээ маш олон хөтөлбөр, төсөл нь хүмүүсийн төсөл зохиолт ба дутуу гүйцэтгэл, оролцооноос болж бүтэлгүй болдог.¹⁶

Оролцоо нь утга агуулга ба үр дүнд маш өргөнөөр тусгагдсан байдаг. Утгын хувьд, оролцоо нь төслийн болон хөтөлбөрийн хөгжил дэвшилд хүмүүс хамтаараа оролцох үйл явц юм. Үр дүнгийн хувьд, оролцоо нь чадварыг эзэмших тохирсон нөхцөлд хувь хүн болон багийн эрх мэдэл, мэдлэг ба дадал туршлага, өөртөө итгэлтэй байдлыг удирдах явдал юм.¹⁷

Сонирхлын бүлгүүдийн оролцоог үнэлэхэд дараахи 3 асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй. Үүнд:

- Чанар ба оролцооны өргөжилт
- Үнэ ба өөр сонирхлын бүлгүүдийн оролцооны өртөг ба ашиг шим
- Үр нөлөө, гүйцэтгэл болон үргэлжлэх боломж чадвар¹⁸ зэрэгт оролцооны үзүүлэх нөлөөлөл

Чилийн цахим боловсролын хөтөлбөр нь хөдөө орон нутгийн мэдээлэл харилцаа холбооны нөхцөл байдлыг авч үзсэн байна. Ийм тохиолдолд өмчийн эрх, төслийн амжилтыг бататгахад технологи нь тэргүүлэх ач холбогдолтойг өмнө дурьдсан болно.



Чилийн цахим боловсролын хөтөлбөр

Чили улс анх электрон боловсролын (Цахим-боловсрол) хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхдээ сургуульд сурах боломжгүй ядуу амьдралтай хөдөөгийн тосгоны бага болон дунд сургуулийг интернеттэй холбосон байна. Уг хөтөлбөр нь Сандиеогийн 6 сургуульд туршилт хийж эхэлсэн бөгөөд цаашлаад үндэсний хэмжээнд хүртлээ амжилттай хэрэгжсэн юм. 2004 он гэхэд, уг хөтөлбөрт 8500 сургуулийн сурагчдын 93% -с дээш, ангийн багш нарын 80% орчим хувийг хамрах болсон байна. Үндсэндээ хот хөдөөгийн сургуулиудын өсөлтийн тоон харьцаа адил байсан.

Дэлхийн Банк, ЮНЕСКО, Америкийн Хөгжлийн Агентлагуудын мэргэжилтнүүд, хөтөлбөрийн амжилтын талаар тайлбар өгсөн бөгөөд үүнд сонирхогчдын оролцоог ийнхүү баталсан. Үүнд:

- Хамтын стратеги зөвхөн дэд бүтцэд төвлөрөөд зогсохгүй багш нарын сургалтад ч бас нөлөөлдөг.
- Үндэсний боловсролын өөрчлөлт рүү чиглэсэн төрийн бодлого нь Боловсролын Яам, төслийн оролцогч- сонирхогч талууд, санхүүгийн болон бусад техникийн мэргэжилтнүүдтэй хамтран хөтөлбөрийг зохицуулах зөвлөлийг 35 их дээд сургуулиас бүрдүүлэн оролцсон. Дэлгэрэнгүй мэдээллийг http://learnlink.aed.org/Sourcebook/chapter4/chile_casestudy.pdf. дээрээс авч үзнэ үү.

16. <http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPPre0074.htm>.

17. IDB, Clayton et al. (1998) cited in Karl, op.cit.

18. Ibid

Сонирхлын бүлгүүд болон төслийн түншүүд

МХХТ-ийн төсөл болон цахим-засгийн газрын төслүүдийн хувьцаа эзэмшигч, түншүүд нь иргэдийн амьдрах чадварын эерэг өөрчлөлт рүү чиглэсэн үйлчилгээнүүдийг сайжруулахад чиглэдэг.

Төслийн стратегийг сайжруулж, төлөвлөхөд төслийн эцсийн зорилгыг санаж байх нь чухал юм. Энэ нь хамтын ажиллагаа ба хамтын үйл явцыг дэмжих, төслийн хүмүүстэй холбоотой элементийг авч үзэхэд бодитойгоор нөлөөлдөг. Үүнээс үзэхэд, МХХТ-ийн хөгжлийн төслүүд нь томоохон хэмжээний, урт хугацааны туршид үүсгэсэн бизнес байх ёстой байдаг. Харилцаа үүсгэх нь төслийн менежер болон төслийн багийнхны хүсч бас хийж чадах хөрөнгө оруулалтад төвлөрч байх ёстой.

Төслийн түншлэл нь зөвхөн хамтын ажиллагааны баримт мэт гарын үсэгтэй зөвшөөрлөөс илүү өргөн хүрээний байх хэрэгтэй. Канадын Олон Улсын Хөгжлийн Агентлагаас түншлэлийг “Нэгээс дээш олон байгууллагын хоорондын харилцаа буюу байгууллага, аж ахуйн нэгжийн онцлог нь хамтарсан алсын хараа, зорилго, эх сурвалж, мэдээлэл, харилцан хариуцлагатай байх, гүйцэтгэх үүрэг тодорхой, хамтын эрхэмлэх зүйлтэй, сайн харилцаатай, өөр хоорондоо харилцан суралцах замаар арга туршлагаа солилцдог хоорондоо зөвөөр зохицож нийцдэг туршлага, мэдлэг” гэж тодорхойлсон¹⁹.

Төслийн эхэнд сонирхлын бүлгүүд нь төслийн алсын хараа, үйл явцыг тодорхойлсон МХХТ хөгжлийн төслийн найдвартай түншлэл дээр тогтсон байдаг. Энэ хамтын ажиллагаа нь тийм ч хялбар биш. Учир нь цаг хугацаа, тэвчээр, мөнгө санхүү болон бусад эх сурвалж шаардлагатай байдаг. Иймээс төслийн төлөвлөлт ба хэрэгжүүлэлтэнд түншлэлийг бий болгох нь маш чухал юм. Энэ нь төсөлд цаг төлөвлөлт, зардал, ажлын хямрал гарах үед үйл ажиллагаанд нөлөөлдөг гэсэн үг юм.

Шигтгээ 3.

Монгол Улсад сүүлийн 5 жилд мэдээлэл, харилцаа холбооны үндсэн сүлжээнд 5997 км өргөтгөл хийгдэж, өндөр хурдын шилэн кабелийн сүлжээ 13 мянгад км хүрч, нийт 151 сум, суурин энэ сүлжээнд холбогдоод байна.

Цаашид ч үндсэн сүлжээгээ өргөжүүлж, орчин үеийн мэдээлэл, холбооны үйлчилгээг хөдөөгийн хүн амд жигд хүргэх зорилготой 148 сум, суурин газрыг шилэн кабелийн сүлжээнд холбох, 21 аймгийг интернэт протоколд суурилсан 10 Гб/с хүчин чадалтай сүлжээ байгуулах их ажлыг эхлүүлээд байна. Энэ ажлын дүнд хот хөдөөгийн тоон ялгаа багасч интернэтийн хэрэглээ хөдөө, орон нутагт нэмэгдэх юм.

Сонирхлын бүлгүүдийн шинжилгээ

Төслийн үр нөлөө, үр дүн нь сонирхлын бүлгүүдэд эерэг ба сөргөөр нөлөөлдөг. Хөгжлийн төслүүд ихэвчлэн 2 төрлийн сонирхлын бүлгүүдийг тодорхойлдог/анхдагч ба хоёрдогч сонирхлын бүлгүүдийн/. Анхдагч сонирхлын бүлгүүд нь төсөлд бүхий л талааараа холбогдсон хүмүүс болон бүлэг байдаг. Хоёрдогч сонирхлын бүлгүүд нь анхдагч сонирхлын бүлгүүдэд үйлчилгээг хүргэх үйл явцын зуучлагчид байдаг. Мөн төсөлд албан ёсоор хамрагдаагүй ч төслийн үйл ажиллагаанд нөлөөлж эсвэл нөлөөлүүлдэг гадаад сонирхлын бүлгүүд гэж байдаг.²⁰

Дэлхийн Банк төслийн сонирхлын бүлгүүдийг тодорхойлоход тусалдаг асуултуудыг доорхи байдлаар жагсаасан байна. Үүнд:

19. CIDA, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.ncf/En/NIC-55142448-PLK>.

20. Karl, op.cit.

- Хэн хөгжлийн үйл хэрэгт нөлөөлж (эерэг болон сөргөөр) чадах вэ?
- Хэн үр дүнд ихээхэн хүч чармайлт гаргах вэ?
- Хэн нөлөөлж буй хүмүүсийн төлөөлөл байх вэ?
- Хэн хариуцлагатай байж чадах вэ?
- Хэн зориулалтын эсрэг эсвэл дагуу ажиллаж чадах вэ?
- Хэн үйл ажиллагаанд оролцож ямар үр дүн гарах, оролцохгүй бол ямар үр дүн гарахгүй байх талаар нээлттэй илэрхийлж чадах вэ?
- Хэн санхүүгийн болон техникийн эх сурвалжт дэмжлэг үзүүлж чадах вэ?
- Хэний зан чанар амжилтын төлөө зүтгэл гаргаж , юуг өөрчилж чадах вэ? ²¹

Сонирхлын бүлгүүдийн шинжилгээ нь үйл ажиллагааны уналт, амжилт болоод сонирхлын бүлэг, хувь хүмүүсийг тодорхойлоход ашиглагддаг. Сонирхлын бүлгүүдийн шинжилгээг төслийн удиртгалд хэрэглэгддэг төслийн логик тогтолцооны матрицын талаар дараагийн бүлэгт авч үзнэ.

Хөгжлийн төсөлд маш олон сонирхлын бүлгүүд байдаг бөгөөд гол сонирхлын бүлгүүд нь төслийг санаачлагч, төслийн ивээн тэтгэгч, хандивлагчид болон төслийн ялагчид, менежер, төслийн баг ба төлөөлөгчид юм.

2.3 ТӨСЛИЙН ЭЗЭМШИГЧ

Төслийн бүтэц, үүрэг, баримжааг тодорхойлоход хөгжлийн төсөл дэх эзэмшигчийг тодорхойлох нь чухал ач холбогдолтой. Төслийн үүсэл санаачлагыг эзэмшигч, өмчлөгчийг тодорхойлох нь төслийн гол суурь өгөгдөл, хэрэгцээ, дотоод, гадаад, орон нутгийн болон соёлын нөхцөл байдлуудыг илүү нарийн авч үзэхэд баталгаа өгдөг.

МХХТ-ийн хөгжил дэхь “эзэмшил” гэж юу вэ?

Siochru & Giard нь эзэмшигчийг “ хөгжлийн үйл явц дахь үүрэг хариуцлага, түүний үр дүнг тогтоох, өөрийн хүчин зүтгэл, нөөц бололцоогоороо хөрөнгө оруулалт хийхэд бэлэн байх үйл явц ба энэ нь ерөнхийдөө хөгжлийн үйл ажиллагааг дэмжихэд шаардагдах урьдчилсан нөхцөл” гэж үзжээ.²²

Зарим хүрээнд, “хэрэглэгч”, “эцсийн хэрэглэгч”, “эзэмшигч” гэх ойролцоо утгатай нэр томъёонууд нь төслийн бүтээгдэхүүнийг хэрэглэх хүмүүс болон байгууллагууд байдаг. Wikipedia сайт эцсийн хэрэглэгчийг “бүтээгдэхүүнийг хэрэглэдэг хувь хүн, бүлэг, байгууллага” гэж эдийн засгийн ба худалдааны нэрээр тодорхойлсон боловч, эцсийн хэрэглэгч ба энгийн хэрэглэгч нь “заавал хэрэглэдэггүй ч бүтээгдэхүүнийг худалдан авдаг хүн”- гэдгээрээ үйлчлүүлэгчээс ялгаатай байж болох юм.

Яг адилхан сайтаас “эцсийн хэрэглэгч” гэдгийг программ хангамжийн инженерчлэлийн хүрээнд харахад, “программ хангамжийн жижигхэн хэсгийн эцсийн дүнд хэрэглэх бүлэг хүмүүс (тухайн салбарын хэрэглэгчид эсвэл ирээдүйд хэрэглэх хэрэглэгчид)-ийн хийсвэрлэл” гэж тодорхойлжээ.²³

Цахим засгийн газрын төслүүдэд, төслийн эзэмшигчид нь байгуулалтыг бий болгодог. Жишээлбэл: Төслийн даалгавруудын гүйцэтгэлд шууд нөлөөлж, холбогдсон аж ахуй, пүүс салбар дахь ажилтнууд байж болхоос гадна төслийн эзэмшигчид гэж “эцсийн” хэрэглэгчдийг тодорхойлж болох юм. Эдгээр хэрэглэгчид нь тухайн улсын засгийн газар, орон нутгийн засаг захиргаа, нэгдэл холбоо, болон хамтын ажиллагаатай ашгийн бус

21. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sb03.pdf>.

22. <http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTD-Community-Nets.pdf>.

23. http://en.wikipedia.org/wiki/End_user.

пүүс компани дахь жижиг хэсэг болдог. Төслийн цаашдын амжилт, ололт нь төслийн эзэмшигчид ба хэрэглэгчид нь хэн байхыг төлөвлөсөн байдлаас шалтгаалдаг.

2.4 ТӨСЛИЙН ИВЭЭН ТЭТГЭГЧИД БА ХАНДИВЛАГЧИД

Төслийн ивээн тэтгэгчид нь үндсэн дэмжигчид байх ба ихэнх тохиолдолд төслийн төлөвлөгөөний аль нэг чиглэлийг баримтлагчид байдаг. Төслийн менежер, баг нь төслийн ивээн тэтгэгчидийн сонирхол болон алсын хараанаас болгоомжлох хэрэгтэй бөгөөд тэдний төслийг дэмжихдээ дэмжсэн байдлыг нь шалгах хэрэгтэй. Хөгжиж буй оронд хэрэгжүүлж буй хөгжлийн төслүүд нь ихэвчлэн хоёр талт эсвэл олон талт доноруудын /Азийн Хөгжлийн Банк, Дэлхийн Банк, Нэгдсэн Үндэсний Агентлаг, Олон Улсын Хөгжлийг Дэмжих Шведийн Агентлаг, Олон Улсын Хөгжлийг Дэмжих Австралын Агентлаг, Олон Улсын Хөгжлийг Дэмжих Канадын Агентлаг, Олон Улсын Хөгжлийг Дэмжих Америкийн Агентлаг, Олон Улсын Хөгжлийг Дэмжих Судалгааны төв, Тогтвортой Хөгжлийн Комисс гэх мэт/ санхүүжилтээр хийгддэг. Хандивлагчид нь ихэвчлэн төслийг хөгжүүлж, хэрэгжүүлэх талаар дэмжлэг үзүүлдэг. Санхүүгийн туслалцаанаас гадна, тэд төслийн хэрэгжилтэнд ашиглагдах програми хангамж, техник тоног төхөөрөмжүүд зэрэг техникийн болон бусад хүчин зүйлсээр ч туслалцаа үзүүлж чаддаг байна. Ерөнхийдөө хандивлагчид нь төслийн үйл явц болон нөхцөл байдалд нөлөөлөх хувийн менежментийн систем ба зохих мэдээлэлтэй байдаг.

Төслүүд нь дотоодын байгууллагаас бүрэн санхүүжсэн эсвэл бусад хандивлагчидтай холбогдож санхүүжсэн ч байж болно. Ихэнх хандивлагчдад хамтрагч талуудын сонирхлыг урьдчилан тань мэдэх шаардлага байдаг. Жишээлбэл: хоёр талт төслүүдэд /засгийн газраас засгийн газарт хандсан төслүүд / тусгай төслийн зардал дахь хамтрагч талын санхүүжилтыг хуваарилахын тулд төслөөс засгийн газрын ашиг тусыг шаарддаг. Энэ нь тухайн төслийн хувьд тоног төхөөрөмжийн капитал зардал, төслийн менежментийн офис, цаг хугацаа байж болно.

Төсөлд олон ивээн тэтгэгчид, олон төрлийн системүүд болон хүсэн хүлээж буй найдлага гэж байна. Оролцогч сонирхогч олонтой үед, төслийн багийг хандивлагч байгууллагын зорилго руу ойртуулахын тулд илүү өрсөлдөөнтэй болгодог.

2.5 ТӨСӨЛД НӨЛӨӨЛӨГЧИД

Нөлөөлөгчид нь хэдийгээр төслийн үр дүнг хэрэглэх эсвэл эзэмшихтэй шууд холбоогүй боловч нэгдэл холбоо болон албан байгууллага дахь албан тушаалаасаа шалтгаалж, төслийн нөхцөл байдалд эерэг болон сөргөөр нөлөөлж чаддаг.

2.6 ТӨСЛИЙН МАНЛАЙЛАГЧИД

Төслийн манлайлагчид гэдэг нь ямар ч хамаагүй арга замаар төслийг дэмжиж буй хүмүүс эсвэл төслийн дэмжигчдийг хэлдэг. Хэдийгээр төслийн багийн гишүүн биш байлаа ч ялагчид нь төслийг амжилттай байлгахад туслахын тулд хичээж чармайдаг. Манлайлагчид нь төслийг тодорхойлох шатанд тодорхойлогдсон. Тэд үр нөлөөтэй, санаачлагатай, харилцаануудыг зохицуулах чадвартай байна.

Засгийн газрын төслүүдийн манлайлагчаар ихэвчлэн төсөл бол “явах зам” гэж итгүүлсэн засгийн газрын өндөр албан тушаалтнууд эсвэл өндөр байр суурьтай хувь хүн байдаг. Уг хүн эсвэл бүлэг нь ямар нэг байгууллагад төслийг дэлгэн харуулахад албан бус манлайллаар хангадаг. Ийм төрлийн хүн эсвэл бүлэг байхгүй бол, төсөл цааш үргэлжилэхэд хэцүү болдог. Манлайлагчийн үүрэг нь байгууллагад төслийн чухал байдал ба үнэ цэнийг төлөөлөх юм.

Төслийн манлайлагчид нь хүрээлэл дотроо танигдсан нэр хүндтэй, сайн холбоотой байх ёстой. Тэд төсөлд итгэлтэй байх ёстой бөгөөд хүрээлэл дотроо бусдаас туслалцаа авч дэмжиж ажиллах ёстой. Мөн тэд хэрэгцээтэй үед төслийн хэсгийг бусдад итгүүлэх, түүнд бусдыг хамруулах чадвартай байх хэрэгтэй.²⁴

2.7 ТӨСЛИЙН МЕНЕЖЕР

Төслийн менежер нь төслийг зохицуулахад хариуцлагатай үүрэг хүлээх ба төслийн зорилгууд төлөвлөсний дагуу хэрэгжиж байгаа эсэхийг хянана. Төслийн менежерийн үүрэг нь төслийн үйл ажиллагааны үндэс суурь болон хөгжилд шийдвэрлэх үүрэгтэй. Төслийн менежерүүд төслийн хязгаарлалтын 3 эх сурвалж /цаг хугацаа, эцсийн зорилго, зардал/, мөн өөрчлөлтийн хэмжигдэхүүнүүд /хүмүүс, үйл явц ба технологи /-ийг сайтар шалгаж батлах ёстой ба төслийн үргэлжлэх хугацаанд бүгдийг хянах хэрэгтэй. Төслийн менежерүүд нь мөн хувьцаа эзэмшигчдийн хүсэн хүлээж буй найдлагыг зохицуулах ёстой. Энэ нь хувьцаа эзэмшигчид байнга ялгаатай, зөрчилдсөн үзэл бодол зорилготой байдаг учраас бэрхшээлтэй байна. Өгөгдсөн үүрэг хариуцлагын дагуу төслийн менежерийг сонгодог. Тэдний шинж чанарууд ба өрсөлдөөний талбарыг маш сайн бодолцох хэрэгтэй.



Асуултууд

- Төслийн менежерт ямар шинж чанарууд байх ёстой вэ?
- Төслийн менежерийн үүрэг гүйцэтгэхэд ямар бичиг баримтын ашиглах хэрэгтэй вэ?
- Төслийн менежментийг хэрэгжүүлэхийн тулд та ямар технологи хэрэглэх хэрэгтэй вэ?
- Та өөрийгөө төслийн менежер гэж үзвэл ямар асуудал, өрсөлдөөнийг авч үзэх хэрэгтэй вэ?
- Эдгээр асуудал өрсөлдөөнийг та хэрхэн шийдвэрлэх вэ? Асуудлыг шийдвэрлэхдээ ямар туршлагыг ашиглах вэ?

Хүснэгт 5-д үр дүнтэй буюу бүтээмж сайтай төслийн менежерийн ур чадвар болон шинж чанаруудыг эмхтгэн харуулав.

24. <http://www.ewet.org.za/pdm/pc.html>.

Хүснэгт 5. Бүтээмж өндөртэй төслийн менежерийн шинж чанар ба ур чадварууд

Төслийн менежерийн шинж чанар/ онцлог	Төслийн менежерийн ур чадварууд
<ul style="list-style-type: none"> • Хамтарсан зарчим дахь итгэлийг урамшуулдаг бүтээлч удирдагч • Сайн харилцагч • Үнэнч шударга • Идэвхи урам зоригтой байх • Өрөвч, бусдыг ойлгох чадвар • Баг дотроо итгэлтэй, шударга ёсыг сахигч • Шаардлагатай боловч дарамт үзүүлдэггүй • Чадвартай, шаардлага хангасан • Хашир байж, эрсдэл даах 	<ul style="list-style-type: none"> • Төслийн зорилго ба үр дүнг тодорхойлох чадвар • Ажлыг төлөвлөх чадвар • Ажлын төлөвлөгөөг хянах чадвар • Асуудал ба өөрчлөлтийг хянах чадвар • Эцсийн зорилгыг хянах чадвар • Эрсдэлийг хянах чадвар • Харилцааг зохицуулах чадвар • Баримт бичиг боловсруулах чадвар • Чанарыг хянах чадвар • Хэмжигдэхүүнийг хянах чадвар • Даалгавар даалгах чадвар • Асуудлыг шийдвэрлэх чадвар

Эх сурвалж: <http://ictmpractitioner.ning.com>



Асуулт

Та Хүснэгт 5-ын жагсаалтанд нэмж оруулах шинж чанарууд ба ур чадварууд байгаа гэж бодож байна уу? Тэдгээр нь юу вэ?

Энэ чадварууд ба шинж чанаруудын жагсаалт нь төслийн менежерийг сонгоход үндсэн үүрэг гүйцэтгэдэг. Вэргү эдгээр шинж чанаруудыг тус бүрд нь доор дэлгэрэнгүй тайлбарласан байна. Үүнд:

- Хамтран ажиллагчдынхаа итгэлийг урамшуулдаг бүтээлч удирдагч - Төслийн менежер бүтээмж өндөртэй удирдагч байх ёстой. Тэр дэвшилтэт үзэлд итгэж, бүтээх чадвартай байх ёстой. Мөн хамтын зарчимд бусдыг уриалж, итгүүлж, урамшуулж чаддаг байх хэрэгтэй.
- Сайн харилцагч – Бүтээлч төслийн менежер амьдралын бүхий л хүрээний хүмүүстэй харилцах чадвар байх хэрэгтэй. Тэрээр зорилго, хариуцлага, биелэлт, итгэл найдвар, эргэх холбоотой чөлөөтэй харилцах чадвартай байх ёстой. Төсөл болон илүү том байгууллагатай холбож үзвэл, төслийн менежер үр дүнтэй хэлэлцээр хийж, баг болон төслийн амжилтыг хариуцах шаардлагатай үед итгэл үнэмшлээ ашиглах чадварыг эзэмших хэрэгтэй юм. Мөн үр дүнг биелүүлэхэд удирдлагын заавар гэх мэт харилцааны арга хэрэгслүүдийг хэрэглэх хэрэгтэй.
- Үнэнч шударга байх - Төслийн менежер багийн бусад гишүүдэд хандсан, сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлсэн үг төдийгүй үйлдлээ дотроо хадгалах ёстой. Манлайлал нь ёс зүйн практик илэрийллийг гүйцэтгэхийг шаарддаг. Төслийн менежер ёс зүйн стандартуудыг тогтоож, тэдгээр стандартуудаар амьдарч, бусдад үлгэр жишээ болж буй нэгнийг шагнаж урамшуулж байх ёстой. Зан чанарын тогтмол байдлыг илэрхийлэх явцад өөртөө болон багийн бусад гишүүддээ үнэнч байж, хамт ажиллагсад болон төслийн хувьцаа эзэмшигчидийн итгэлийг олж авах хэрэгтэй.
- Идэвхи урам зоригтой байх - Төслийн менежер нь өөдрөг үзэл, хүсэл эрмэлзэл, “хийж чадах” хандлагыг харуулах ба энэ нь бусдад нөлөөлж, хүч нэмж байдаг. Энэ шинж чанар нь төслийнхөнд нөлөө үзүүлж, хүмүүсийг төслийн гэрэлтэй талыг харахад ятгадаг байна.

- Бусдыг ойлгох чадвартай байх - Төслийн менежер нь яг удирдагч шиг өөрийн болон бусдын мэдрэмжийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Мөн багийн болон төсөлтэй холбоотой бусад хүмүүсийн тусгай туршлага ба бодит байдлыг авч үзэж, шийдвэрлэдэг байх шаардлагатай.
- Чадвартай, ухаалаг байх - Төслийн менежер өөрийнхөө юу хийж байгааг мэддэг байх (хэдийгээр техник сэтгэлгээнд шаардлагагүй ч). Удирдах чадвартай байх ба тэр салбартаа туршлагатай байх хэрэгтэй.
- Шаардлага өндөртэй боловч дарамт үзүүлдэггүй байх - Төслийн менежер нь төсөл цагтаа дуусахыг мэдэх ёстой. Гэвч төсөлд асуудал гарч, тэдгээр нь сэтгэлийн хямралд оруулж болзошгүйг анхаарах хэрэгтэй. Төслийн менежер үүнийг сонирхон хүлээн авч, хязгаарлагдмал байдлыг боломж гэж үзэж, үр дүнд сайнаар нөлөөлүүлэхийг хичээх хэрэгтэй.
- Баг дотроо итгэлтэй, шударга ёсыг сахигч байх – Итгэл бол төслийн менежер ба баг хоорондох харилцааны чухал элемент юм. Энэ нь төслийн менежер багтаа, бусад нь үйл ажиллагаандаа хэр итгэж байгаа, тэр хэрхэн ажлаа шалгаж, хянаж байгаа, хичнээн ажил хүлээгдэж байгаа, хичнээн хүн оролцохыг зөвшөөрнийг илэрхийлсэн үзүүлэлт болдог. Төслийн менежмент багийг хамтад нь нэгтгэдэг.
- Хашир, эрсдэл хүлээгч байх - Төслийн менежер асуудлыг шийдвэрлэх чадвартай, туршлагатай байх шаардлагатай тулгардаг. Аюултай байдал болон боломж гарч ирсэн үед одоо тулгараад байгаа боломжийг харж, эрүүл ухаанаар сэтгэж, хянуур, хашир болгоомжтой байх арга замаар шийдвэрлэх хэрэгтэй.²⁵

Westland төслийн менежерийн ажлын хариуцлагыг дараахи байдлаар гаргасан байна. Үүнд:

- Нарийвчилсан төслийн төлөвлөгөө ба чанарын төлөвлөгөөг боловсруулах
- Төсөлд даалгасан болон тодорхойлсон бүх шаардлагатай эх сурвалжүүдийг хариуцах
- Төслийн эцсийн зорилгод тодорхойлсон эх сурвалжүүдийг хянах
- Төслийн үйл явцуудыг (цаг хугацаа, зардал, чанар, өөрчлөлт, эрсдэл, асуудал, нийлүүлэлт, харилцаа, зөвшөөрүүлэх менежмент) удирдах
- Төслийн гүйцэтгэлийг мэдээллэж, илтгэх (цагийн хуваарь, зардал, чанар, эрсдэл)
- Чанарын төлөвлөгөөнд тусгагдсан стандартууд ба үйл явцуудыг хянаж, тулгах
- Төслийн өсөлтийг удирдаж, тодорхойлоход төслийн төлөвлөгөөг тохируулах
- Өсөн нэмэгдэж буй төслийн эрсдэл ба асуудлуудыг мэдээллэх
- Төслийн харилцан хамаарлыг хянах²⁶



Дасгал

Сайн менежер өөрийгөө болон өөрийн чадварууд, хүчтэй ба сул талуудаа мэддэг. Gary Evans менежмент дахь өөрийн хүч чадлыг харьцуулж, шалгахын тулд хэрэглэдэг өөрийгөө үнэлэх хэрэгсэл, шинж чанарууд ба ерөнхий чадварыг тодорхойлсон загвар байдаг. Энэ веб хуудсанд бүртгүүлээд, өөрийгөө үнэлэх хэрэгслийг татаж аваарай. http://www.cvr-it.com/PM_templates/

25. <http://www.projectsman.com/top-10-qualities-project-manager.html>.

26. Jason Westland, The project manager life Cycle (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 36.

2.8. ТӨСЛИЙН БАГ

Төслийн менежерийг дэмжигчид нь менежментийн үйл ажиллагаанд шууд хамаардаг төслийн багийн гишүүд юм. Багийн гишүүд нь магадгүй төсөлд зориулан тусгайлан хөлслөгдсөн, эсвэл “хувийн төсөл” гэгдэх байгууллагын нэгж, хуулийн этгээдээс сонгогдсон байж болно.

Шигтгээ 3.

2010 оны 11 сарын 22-24 -ний өдрүүдэд “Монгол улсын шинжлэх ухаан технологи-2010” үзэсгэлэн Хүүхдийн номын ордонд зохион байгуулагдлаа. Тус үзэсгэлэнд МШХХТГ –ын Зөвлөх, ШУТИС-ийн МХТС -ийн профессор, ШУ -ны доктор Б.Сүхбаатарын бүтээл 2-р байр эзэлсэн байна. Тэр компьютерийн бүхэл бүтэн эх хавтанг нэг чипэнд багтаасан шинэ технологийг эх орондоо нутагшуулж, эх орныхоо хэрэгцээ шаардлагад бүрэн нийцсэн шинэ бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн туршилтыг амжилттай хийжээ.

Судалгааны ажлын үр дүнг бодит үр дүн болгож зах зээл, үйлдвэрлэл, үйлчилгээнд нэвтрүүлэх төдийгүй экспортын нөөцийг өсгөх импортыг орлох бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжтой болсон байна. Ялангуяа “Хүүхэд бүрт компьютер” төслийг жинхэнэ утгаар нь хэрэгжүүлэх боломжийг нээж өглөө. Үзэсгэлэнд зай тэжээл бага зарцуулдаг шинэ шийдэл бүхий хамгийн хямд зөөврийн компьютер ба компьютерын гар дотор багтсан компьютер болох гар компьютер гэсэн 2 төрлийн бүтээгдэхүүн тавигджээ.

Төслийн багийн сонголт болон байгуулалт нь төслийн дотоод дэмжих системүүд байрласан эсэхийг хангадаг. Төслийн багийн гишүүд төслийг амжилттай гүйцэтгэхэд шаардлагатай тусгай чадваруудтай байх ёстой.

Төслийн хэмжээ ба эцсийн зорилгоос шалтгаалан төслийн удирдлагын алба ёсны баг, офис шаардлагатай байдаг. Хэрэв төсөлд олон хүн шууд холбогдсон олон бүрэлдэхүүн хэсгүүдтэй байвал, мөн хэрэв төсөлд өдөр-өдрийн удирдлага шаардлагатай байвал, ашиглалтын ба техникийн менежмент болон баг, офис заавал үүсгэх шаардлагатай.



Дасгал

1. Доорхи төслийн кейсийг уншаад дараахи зүйлсийг тодорхойл.
 - Чадавхи сайтай хэрэглэгчид
 - Найдвартай ивээн тэтгэгчид
 - Төслийн манлайлагчид
 - Нөлөөлөгчид
2. Загварыг ашиглан (Хүснэгт 6) төслийн сонирхогчдыг тодорхойл. (жишээ нь: төслийн оролцогчид, хамтрагчид ба туслалцаа үзүүлэгчид).

Төсөл: Олон төрлийн зорилготой теле төвийг үүсгэн байгуулсан нь

МХХТ-ийн хэсгийн цахилгаан холбооны мэргэжилтнүүд, МХХТ-ийн өндөр албан тушаалтнууд Азийн арлын орныг хамарсан, олон төрлийн зорилготой теле төвийг үүсгэн байгуулах туршилтын төслийн менежерийг томиллоо. Төслийн зорилгууд:

1. Олон төрлийн зорилготой теле-төвийн хүрээнд, тосгонд амьдрах нөхцөл, эрүүл мэнд, боловсрол, хүрээлэн буй орчныг дэмжсэн хөтөлбөр,
2. хотын харилцааг хөгжүүлэх хөтөлбөр ба нийгмийн туслалцаа, орон нутгийн засаг захиргааны албан тушаалтнууд, тосгоны олон нийтийн харилцааны удирдагчдын чадварыг сайжруулах, туршилтын төслийн дараа олон төрлийн зорилготой теле төвийг ажиллуулах арга хэрэгслүүд (ТББ-уудыг) бий болгох,
3. теле төв үргэлжлэн ажиллах чадвартай байлгах дэмжих механизмийг үүсгэх.

Төсөл нь МХХТ-ийн хэсгийн Тусгай төслүүдэд зориулсан орлогч сайдын хяналтан доор явагдана. Энэ нь бүх засаг захиргааны нэгжүүдэд е-засгийн газрыг дэвшүүлж ажиллана. Дараа жилийн дахин сонгуульд өрсөлдөж буй хотын захирагч тусгайлан теле-төвийг үүсгэн байгуулах хүсэлт гаргасан байна.

Уг тосгон нь хотын таатай орчноос 5 км алс эргийн уулархаг газар байрладаг. 10000 орчим оршин суугчтай бөгөөд эрэгтэй эмэгтэй тэнцүү харьцаатай. Хүн амын 60 хувь нь 10-25 насны хүмүүс байна. Энэ бүс дэх амьдрах нөхцөл нь ферм, ойн аж ахуй, загасчлал юм. Ихэнх эмэгтэйчүүд нь хоол хүнс хадгалалтын (хатаасан загас) ажил эрхэлдэг. Хүн амын 3-ны 2 орчим нь (65 хувь) ядуу.

Бичиг үсэг тайлагдалт 75 орчим хувь боловч ажиллах хүчний оролцоо дөнгөж 50 хувь байгаа юм. Тус тосгон цахилгаанаар хангагдсан бөгөөд хүн амын 20 орчим хувь нь зарим цахилгаан холбооны тоног төхөөрөмжийг (радио, телевиз, утас, гар утас) хэрэглэдэг.

Орон нутгийн эрх мэдэлтнүүд 6 жил тутамд болдог албан ёсны сонгуулиар сонгогддог. Орон нутгийн тодорхой албан тушаалтнууд хотын захирагчийн намд харъяалагддаг байна. Мөн Католик, Буддист, Муслимийн бүлгүүдээс бүрдсэн, харилцааны сүнслэг шаардлагад оролцдог шашны удирдагчид ч бас байдаг. Шашны удирдагчид нь тэдний харилцаанд орчин үеийн технологийг авчирч байгаад сэжигтэй ханддаг байдлаараа танигддаг.

Хоёр сургуультай ба бага болон дунд боловсрол олгодог байна. Сургуулийн залуу багш нарын ярьж байгаагаар, тэд төслийг дуртайяа хүлээн авч байгаа, учир нь тэдний сургуулийн номын сангийн тоног төхөөрөмжүүд нь сайн тоноглогдоогүй ба хангалтгүй эх сурвалжтай юм байна.

Гурван ТББ бүс нутгийг амьдрах нөхцөл, хүрээлэн буй орчин, эрүүл мэндийн хэрэгцээгээр хангадаг. Нөгөө хоёр ТББ нь төслийн боломжит ашиг тусын талаар үл итгэсэн байдалтай хандаж байхад, нэг ТББ нь теле төвийн санааг бүрэн дэмжиж байгаа юм.

Төслийн менежер нь төслийн Ерөнхий Менежментийн Төлөвлөгөөний хэсэг болох сонирхогч талуудын шинжилгээнд үндэслэн тэдэнтэй холбоо тогтоон орлогч сайдад сарын дотор танилцуулдаг байна. Хэдийгээр хэсгийн зарим албан тушаалтнууд төсөлд зориулсан сан туршилтын хугацааны дараа теле төвийн үйл ажиллагааг дэмжихэд хангалттай эсэхэд эргэлзэх боловч, МХХТ-ийн хэсэг туршилтын төслийн санг үүсгэж чадсан байна.

Тэмдэглэх нь: Энэхүү жишээг зөвхөн энэ сургалтын модульд зориулан боловсруулав.

Хүснэгт 6. Сонирхлын бүлгүүдийн шинжилгээ хийх загвар

Төсөл дэх чадварлаг хувьцаа эзэмшигчид хэн хэн болох?	Тэдний чадвар, үүрэг? (жишээ нь: нөлөөлөгчид, дэмжигчид, хэрэглэгчид, ялагчид).	Төслийн санаатай холбоотой тэдний асуудал, хэрэгцээ нь юу болох?	Энэ төслөөс хувьцаа эзэмшигчдийн хүсч буй үр дүн болон сонирхол нь юу байж болох?	Сонирхолын бүлгүүдийн сул тал, хязгаарлагдмал байдал нь юу болох?	Төслийн сонирхогч бүрийн чадамж, төсөлд оруулах хувь нэмэр (зэрэг ба сөрөг) нь юу болох?	Төсөл дэх тэдний хувь нэмэр, үр дагавар нь юу болох?

Өмнө дурьдсанчлан гол сонирхлын бүлгүүдээс гадна, гадаад дотоод, өмчлөгчийн, хөрөнгө оруулагчийн, борлуулагч, гэрээлэгч, багийн гишүүд болон тэдний гэр бүлийнхэн, засгийн газрын агентлагууд, жирийн иргэн, байнгын болон түр орших байгууллагууд гэх зэрэг бусад төрлийн сонирхогчид байна. Дурьдагдсан сонирхлын бүлгүүд юуны түрүүнд, аль байгууллага, компани тэднийг сонирхлын бүлгээ гэж харж байгааг тодорхойлон, давхар үүрэг хариуцлагаас зайлсхийж байдаг байна.



Өөрийгөө шалгах нь

1. Байгууллагын удирдлагын өөрчлөлтийн хүрээнд төслийг ойлгох нь яагаад чухал вэ?
2. Яагаад сонирхлын бүлгүүдийн дүгнэлт чухал ач холбогдолтой вэ? Үүнийг хэзээ удирдан явуулдаг вэ?
3. Сонирхлын бүлгүүдийн төрлүүд болон тэдний төсөлд үзүүлэх нөлөө юу вэ?

3. ТӨСЛИЙН ЭХЛЭЛ, ТӨЛӨВЛӨЛТ БА ХАМРАХ ХҮРЭЭГ ТОДОРХОЙЛОХ: СУДЛАХ ЗҮЙЛ, ПРАКТИК АСУУДЛУУД

Энэхүү бүлэгт төслийн эхлэл, төлөвлөх үе шатан дахь үзэл баримтлал, практик асуудлыг авч үзэх болно.

3.1 ТӨСЛИЙН ЭХЛЭЛ: ТӨСӨЛД ЗОРИУЛСАН БИЗНЕСИЙН ЖИШЭЭ БОЛОВСРУУЛАХ НЬ

Бүх төсөл нь бодит үндэслэлтэй байх ёстой. Төсөөлж байгаа төслийн хувьд маш сайн тайлбар нотолгоо хэрэгтэй. Энэхүү тайлбар нотолгоо бол бизнесийн жишээ юм. Техникийн хэлээр бол, бизнес жишээ гэдэг нь асуудлыг залруулах эсвэл шийдвэрлэхэд чиглэсэн арга хэрэгсэл бөгөөд энэ нь үүсгэл, санаачлагыг тусгасан баримт бичигт тусгалаа олсон байна. Бизнес жишээ нь төсөл амжилттай хэрэгжсэнээр гарах үр шимийг тодорхойлохын зэрэгцээ төслийн хэрэгжилт удаашрах, зогсох зэргээс үүдэлтэй үр дагаврыг ч тогтоох боломжийг олгодог.²⁷

Төслийг эхлүүлэх үе шатны тодорхойлолтуудыг боловсруулах ажлын үр дүн бол Бизнес жишээ гэж үзэж болно. Эхлэлийн үе шатны алхмуудыг Зураг 5 дээр үзүүлэв.

Тодорхойлолт боловсруулахын өмнөх үе шат

Төслийн тодорхойлолт боловсруулахын өмнөх үе шатанд тухайн байгууллага болон нэгжийн үйл ажиллагаанд дотоод, гадаад орчноос үзүүлж буй нөлөөлөлд анхаарал хандуулна. Энэ нь:

- Хэрэгжиж буй бодлогын баримт бичгийг авч үзэх
- Үндэсний статистикийг (ялангуяа нийгэм-эдийн засгийн үзүүлэлтүүд) судлахдаа ирээдүйн төслийн санаанд эх үүсвэр болгон ашиглах мэдээллийн бааз үүсгэх болон мэдээ, мэдээллийн зөрүүг олж тогтоох, явдал юм.

Санхүү, цаг хугацааны хязгаарлагдмал байдлаас энэ үеийг ихэнхдээ алгасдаг. Гэхдээ энэ бол төслийн төлөвлөгөө боловсруулахад ач холбогдолтой чухал үе шат. Төслийн санаа нь янз бүрийн замаар тодорхойлогддог. Брус (Bruce), Мак Миикин (McMeekin) нар 3 хандлагыг тодорхойлсон байна.²⁸ Үүнд:

Нэгдүгээр хандлага, Засгийн газрын хөрөнгө оруулалтын жагсаалтаас санаа сугалж авах. Энэ нь урьдчилсан болон тодорхойлолтын үе шатны төлөвлөлтийн хугацааг богиносгож, сонгосон санаа нь үндэсний Засгийн газрын зорилго, стратегитай шууд хамааралтай гэдэгт итгэлтэй байх боломж олгоно. Гэхдээ “бэлэн хийгдсэн” төслийн санаа нь нийтэд ил тод болсон технологийн өвөрмөц бренд (эсвэл тодорхой чиглэлээр үйлчилгээ үзүүлэгч, худалдагчийн өмнө нь ашигласан санаа) эсэхийг судлахыг урьдчилан сануулж байгааг анхаарах хэрэгтэй. Учир нь, энэ хандлагыг ашигласнаар технологийн хувьд байгууллага болон бусад Засгийн газрын агентлагуудын мэдээлэл харилцааны технологийн тохирч таарахгүй бүтээгдэхүүнийг ирээдүйд үйлдвэрлэн гаргах эрсдэлийг агуулж байдаг.

27. Westland, op. cit.; and Wikipedia, “Business case,” Wikipedia foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Business_case.

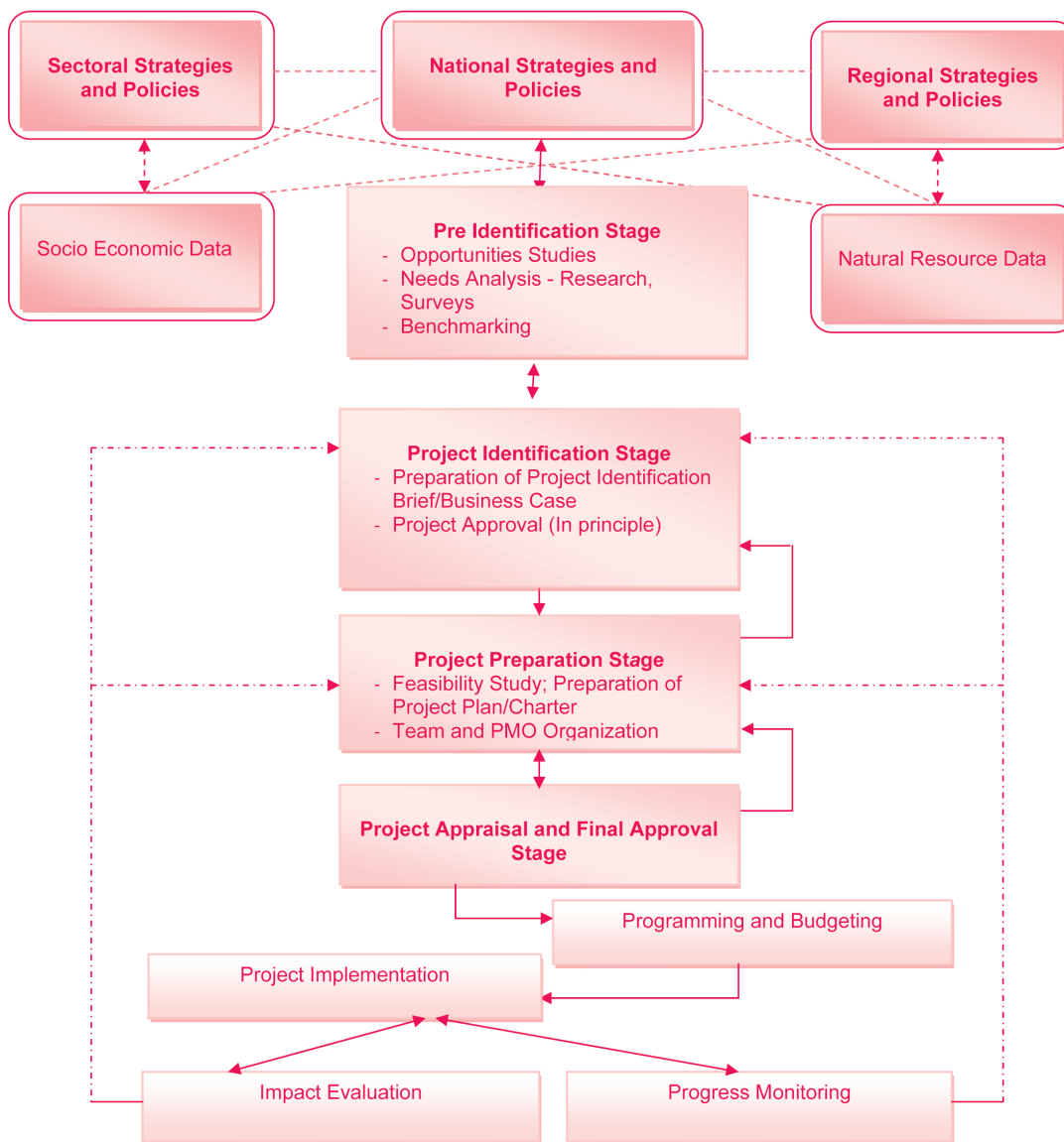
28. Colin Bruce and R.W.McMeekin. The Project cycle-An Introduction to the Stages of Project Planning and Implementation (Monograph handout, 1981).

Өөр нэг хандлагаар, гадаад, дотоод орчны шинжилгээгээр бий болсон өгөгдөл болон мэдээллийг ашиглан төсөл боловсруулдаг. Асуудал, гацаанд орсон хүндрэл, бэрхшээл, үр ашиггүй байдлыг нэг ба хэд хэдэн төслөөр дахин шийдвэрлэж болно.

3 дахь хандлага нь төслийг тодорхойлох үе шатанд ашиглагддаг “өвсний үндэс” буюу “дороос-дээш” гэсэн хандлага юм. Энэ бол эрх ашиг нь хөндөгдөж буй хувь хүн, бүлэгтэй зөвлөлдөх, ярилцахыг шаарддаг. Системээ маш сайн мэддэг хүмүүс үүний сул тал, хэрэгцээг ойлгож байдаг.

Зураг 6. Төслийн төлөвлөлтийн үе шатууд

(Эх үүсвэр: Colin Bruce and R.W.McMeekin, Project Cycle-An Introduction to Project Planning and Implementation, 1981)



Бенчмарк хийх

Бенчмаркийг хэрэгсэл болгон ашигласнаар төсөл боловсруулах хандлагуудыг баяжуулах нэг арга зам болж байдаг. Салбарууд дахь өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагуудын бодлого, гүйцэтгэл болон практик үр дүнг харьцуулан хэмжих нь боломжит төслүүдийг тодорхойлоход Бенчмарк аргыг ашиглана. Энэ үйл ажиллагаа дараахи хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

- Асуудлыг тодорхойлоход ярилцлага, ажиглалт, фокус бүлгийн ярилцлага, үйл явцын зураглал, чанарын хяналтын тайлан ба санхүүгийн үзүүлэлтүүдийн харьцаануудын шинжилгээ зэрэг судалгааны аргуудыг ашиглана.
- Бусад улсын тухайн үйлдвэрлэлийн салбарт болон сонирхож байгаа салбарын тэргүүлэгч байгууллагыг тодорхойлно.
- Уг байгууллагын шилдэг туршлагыг судлах ба тэргүүн туршлагыг эзэмшихийн тулд байгууллагад зочлох²⁹

Жишээлбэл, Засгийн газрын агентлаг иргэдэд үзүүлж буй үйлчилгээнийхээ үр ашгийг нэмэгдүүлэх дэвшилтэт тогтолцоо бий болгохыг хүссэнээр урьдчилсан судалгааны үед өнөөгийн үйлчилгээний тогтолцоон дахь асуудлыг тодорхойлж тогтолцооны үйл явцыг сайжруулах аргыг олжээ. Мөн түүнчлэн асуудлыг шийдвэрлэх технологийг ч тогтоосон байна. Агентлагийн гүйцэтгэлд бенчмарк хийхийн тулд ажилтнууд нь хандивлагч байгууллагын тусламжтайгаар бусад оронд хэрэгжиж байгаа тогтолцоо болон үйлчилгээний талаар мэдээлэл өгөхүйц хэд хэдэн судалгаа хийжээ. Энэ нь агентлагийн үйл ажиллагааг шинэчлэх шийдвэрийг гаргах боломжийг олгон төлөвлөлт, хөтөлбөржүүлэлт болон төслүүдийг удирдахад чиглэл болж өгдөг.

Төслийг тодорхойлох

Төслийн санааг сонгосноор Төслийг товч тодорхойлох эсвэл бизнес жишээ баримтжуулах ажлыг гүйцэтгэнэ. Энэхүү баримтжуулах ажилд төслийн зорилтуудыг томъёолох, шахалт хязгаарлалтууд болон тэдгээрийг даван туулах арга зам, зардал болон гарах үр шимийг тодорхойлно.

Төслийн үр дүнгийн тайланг хүлээж авах хамгийн дээд түвшний удирдлага эсвэл төслийн санхүүжүүлэгч нь зарчмын хувьд зөвшөөрөн батлахад зориулж дээрх ажлуудыг хийсэн байна.

Бизнес жишээний баримтжуулалт нь дараахи хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

- Засгийн газрын үйл ажиллагаанд оршиж байгаа боломж эсвэл асуудлыг дэлгэрэнгүй тодорхойлж бичих;
- Асуудлыг шийдвэрлэх шийдлийн боломжит хувилбаруудын жагсаалт;
- Шийдэл тус бүрийн зардал, үр ашгийн /үр шим/ жагсаалт;
- Батлахад зориулан санал болгож буй шийдлийн хувилбар³⁰

Бизнес жишээг /төслийн хураангуй/ боловсруулахад дараахи ажлуудыг хийсэн байна. Үүнд:

Орчны шинжилгээ хийх - Засгийн газрын орчны суурь асуудлыг тодорхойлохдоо зарим бизнесийн үйл ажиллагаа эсвэл технологиудад үр дүнгүй эсвэл хамааралгүй болсон асуудлын хүндрэлтэй /эсвэл боломжуудыг харуулж чадахуйц/ талууд болон өөрчлөлтийн хэрэгцээнээс (ялангуяа хэтийн зорилт, стратеги болон зорилтуудын өөрчлөлт) эхлэх хэрэгтэй. Мөн түүнчлэн шинэ дэвшилтэт өөрчлөлт ба үйлдвэрлэл болон салбарын хэтийн хөгжлийн хандлага нь шинэ технологи, хууль эрх зүй болон бодлогын орчны өөрчлөлтийг авчрах боломжуудыг тодорхойлно. Урьдчилсан судалгааны өгөгдлүүдийг ашиглана.

29. Wikipedia, "Benchmarking," <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>.

30. Westland, op.cit.

Асуудлын шинжилгээг төгсгөх - Төслийн хүрээнд шийдвэрлэх асуудал болон боломжийг тодорхойлно. Бизнесийн асуудал болон бизнесийн хамгийн гол нөхцөл, боломжийг хураангуйлан дараахи байдлаар бичнэ. Үүнд:

- Асуудал эсвэл боломжийг маш дэлгэрэнгүйгээр ойлгомжтойгоор бичих;
- Асуудал болон боломжийг үнэхээр бодитойгоор оршиж байгаа гэдгийг нотолсон дагалдах баримт нотолгоог хавсаргах;
- Асуудлыг үүсгэсэн эсвэл шалтгаан болж буй хүчин зүйлсийг тогтоох; (санхүү, үйл ажиллагааны ба технологийн)
- Асуудлын үр нөлөө эсвэл боломжийг хөшүүрэгдэх аргуудыг тодорхойлсон байна. (санхүү, үйл ажиллагааны эсвэл соёлын нөлөөлөл)
- Асуудал /эсвэл боломжийг шийдвэрлэхэд шаардагдах цаг хугацааны хүрээг тогтоосон байна.

Боломжит хувилбаруудад үнэлгээ хийх - Хувилбарт шийдлийн хувилбаруудын үр шим, өртөг, хэрэгжих боломж, эрсдэлүүд, хавсарга асуудлуудыг жагсааж бичнэ. Боломжийн судалгааг явуулснаар хувилбарын тоог аль болох цөөлж, дараахи үе шатыг дуусгах:

1. Боломжит хувилбаруудыг нэгбүрчлэн тодорхойлон нэрлэх;
2. Шийдлийн хувилбар тус бүрээс гарах санхүүгийн болон санхүүгийн үр өгөөжийг тодорхойлох;
3. Илтгэлийг дэмжихийн тулд статистик өгөгдөл, түүхэн хандлага болон шинжилгээнүүд гэх мэт нотолгоог харьцуулан авч үзсэн байх;
4. Хувилбар бүрийн зардлыг тооцоолох замаар өртгийн таамаглал хийх; Өртөг нь капитал эсвэл үйл ажиллагааны зардал эсэхийг заасан байна.
5. Хувилбар бүрийн хэрэгжих боломжийг үзүүлэх. Санал болгож буй хувилбарын амьдрах чадварыг харуулахын тулд техник-эдийн засгийн үндэслэл буюу боломжийн судалгааг хийсэн байна. Үүнийхээ арга зүйг бас тодорхойлон тогтоосон байна.
6. Хувилбар бүрийн эрсдэлийг тооцсон байна. Шийдэл бүрийн хувилбараас хүсч буй үр дүн эсвэл хүлээгдэж буй үр нөлөөг бий болгохуйц үйл явдал нь эрсдэл юм. Эдгээрийг бага, дунд, их гэсэн байдлаар ангилж, тэдгээрийн нөлөөллийг бууруулахад шаардагдах үйл ажиллагааг жагсааж бичих. Энэ үе шатанд Эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө хийхэд энэхүү жагсаалт ашиглагдах болно.
7. Хувилбар бүрт тохирсон асуудлыг шийдвэрлэх үйл ажиллагааг баримтжуулах;
8. Хувилбар бүрийн дэвшүүлж буй санааг жагсаана.

Шийдлийн хувилбарыг санал болгох - Хувилбаруудыг танилцуулсны дараа сонгосон шалгуурын дагуу үнэлж, байр эзлүүлэн хамгийн сайн саналыг тодорхойлно.

Санал болгож буй хувилбарыг хэрэгжүүлэх талаар нотолгоо хийх - Бизнес жишээний эцсийн бүрэлдэхүүн хэсэг нь энэ юм. Хамгийн сайн хувилбарыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө бүхий маш сайн боловсрогдсон бүтээл гэдэгт батлан зөвшөөрөл олгох эрх бүхий этгээдийг итгүүлэх шаардлагатай. Хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө нь дараахи бүрэлдэхүүнтэй байна. Үүнд:

1. Төслийг Эхлүүлэх Төлөвлөгөө - Төслийн үе шатууд, багийн бүрэлдэхүүнийг сонгон шалгаруулах, элсүүлэх болон төслийн удирдлагын офисыг байгуулна.
2. Төслийн төлөвлөгөө, хүрэх цэг буюу шатлалууд - Төслийн бүх үйл ажиллагаа, зорилтуудыг харуулсан нийт үйл явцыг тодорхойлно.
3. Төсөл хэрэгжүүлэх - Эцсийн бүтээгдэхүүний хэрэглэгчийг тодорхойлох үйл ажиллагааг жагсаасан байна.
4. Төслийн хаалт - Эцсийн хэрэглэгчийн талаархи шийдвэр, төсөл хэрэгжилтийг дахин авч үзэх зарчим, аргууд, төслийн офисыг татан буулгах захиргааны ажлын журмыг тодорхой болгосон байна.

5. Төслийн удирдлага - Дараахи асуудлыг хэрхэн зохицуулахыг тодорхойлно. Үүнд:

- Цаг хугацааны менежмент
- Өртгийн удирдлага
- Чанарын удирдлага
- Өөрчлөлтийн удирдлага
- Эрсдэл болон асуудлын менежмент
- Худалдан авалтын менежмент
- Хүнийн нөөцийн удирдлага
- Харилцааны удирдлага
- Хүлээн зөвшөөрөх явцын менежмент

Сайн бизнес жишээ бүхий баримт бичиг болон төслийн төлөвлөгөөг санхүүжүүлэгч тал нөөцийг (техникийн туслалцаа) хайхад ашиглах болно. Ялангуяа байгууллага нь шаардлага хангасан чадамжгүй байгаа тохиолдолд маш чухал зүйл байх болно.³¹

3.2 ХЭРЭГЖИХ БОЛОМЖИЙН СУДАЛГАА

Төсөл боловсруулах явцын гол цөм нь хэрэгжих боломжийн судалгаа хийх явдал юм. Төслийн баг эсвэл төслийн төлөвлөгч нар энэхүү төсөл нь хэрэгжих боломжтой эсвэл боломжгүй гэдгийг “мэдрэх” ёстой. Гэхдээ, хэрэгжих боломжийн судалгааг хийж дуусгаад хэрэгжүүлэх зохион байгуулалтыг тохирсны дараа бизнес жишээг өргөтгөн Төслийн төлөвлөлтийн Баримт бичиг болгон хувиргана. Санал болгож байгаа төсөлд хамааралтай анхдагч үндсэн асуудлыг авч үзэх зорилгоор Боломжийн судалгааг хийнэ. Энэ нь сонирхогч талуудад төслийн хэрэгжилтийн талаар шийдвэр гаргах суурь болохоос гадна хамгийн хүсүүштэй зөв хувилбарыг сонгоход хөтөлдөг. Хэрэгжих боломжийн судалгаа нь дараахи асуултад хариулт өгөх ёстой. Үүнд:

- Тухайн улс орон болон бүс нутгийн хөгжлийн болон байгаль орчны тэргүүлэх чиглэл, зорилтуудыг хангахад чиглэгдсэн эсэх?
- Боломжит хувилбарууд дотроосоо арга зүй нь хамгийн сайн бөгөөд техник, шинжлэх ухаан талаасаа ээлтэй эсэх?
- Төсөл нь захиргааны хувьд удирдагдах боломжтой эсэх?
- Төслийн гарцуудад зохих эрэлт үүссэн эсэх?
- Санхүүгийн хувьд хэрэгжихүйц бөгөөд зардал, өртгөө нөхөж чадах эсэх?
- Үр шим хүртэгчдийн уламжлал, зан заншилтай тохирч байгаа эсэх?
- Завсрын буюу хөндлөнгийн оролцоо/гадны нөлөөллийн үед тогтвортой орших чадвартай эсэх?³²

Урьдчилсан судалгааны үе шатанд орчны шинжилгээ хийх үед бизнесийн асуудлыг бүрэн хүлээн зөвшөөрсөн байх хэрэгтэй. Ингэвэл хэрэгжих боломжийн судалгааны үр дүнг шинжилгээнд ашиглах болно. Хэрэгжих боломжийн судалгааны шинжилгээ нь санал болгож буй төслийн шинж чанараас хамаарна. Хэрэв төсөл нь телевизийн төв эсвэл Интернет кафе байгуулахтай төсөөтэй байвал зах зээл эсвэл хэрэглэгчийн шинжилгээнд зохион байгуулалтын болон санхүүгийн асуудлыг хамруулах нь зүйтэй. Эдгээрийг Висконсоны их сургуулийн Кооперативийн төвөөс тогтоон гаргасныг дараахи байдлаар авч үзье³³. Үүнд:

Зах зээл эсвэл хэрэглэгчийн асуудлууд. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгохыг зорьж буй төслийн хувьд зах зээлийн шинжилгээ маш чухал. Дараахи асуултаудад хариулах шаардлагатай. Үүнд:

31. Westland, op.cit; and Bruce and McMeekin. Op.cit

32. Bruce and McMeekin, op.cit; and European Commission. Op.cit.

33. University of Wisconsin Center for Cooperatives, chapter 5: Conducting a Feasibility study in Cooperatives: A tool for Community Economic Development, http://www.uwcc.wisc.edu/manual/chap_5.html.

- Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний өнөөгийн эрэлт ямар байна вэ?
- Санал болгох үйлчилгээг хичнээн хүн хүртэх вэ?
- Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний зорилтот зах зээл нь аль вэ?
- Боломжит хэрэглэгчид газар зүйн хувьд ямар байршилд оршиж байна?
- Тэдгээрт хичнээн хүн байна?
- Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төсөвлөж байгаа нийлүүлэлтийн алийг нь уг төслөөр хангах вэ?
- Зах зээл дээр өрсөлдөөн ямар байна вэ?
- Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгоход үр дүнтэй өрсөлдөөнөөр зах зээлийн цоорхойг нөхөх эсэх?
- Санал болгож буй бизнес эсвэл төсөл амжилттай хэрэгжихэд байршил нөлөөлөхөөр байна уу? Хэрэв тийм бол, байршил нь туйлын тохиромжтой эсэх?

Хэрэв тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний эрэлт хангалттай байгааг шинжилгээний дүн харуулж чадахгүй байвал төсөл хэрэгжих боломжгүй тул хэрэгжих боломжийн судалгааны дараагийн шатыг үргэлжлүүлэх шаардлагагүй.

Зохион байгуулалтын асуудлууд. Зохион байгуулалтын асуудалд шинжилгээ хийхдээ дараахи асуултад хариулна. Үүнд:

- Төслийн хувьд байгууллагын ямар бүтэц тохирох вэ? Энэ нь нийгмийн бүлэгт суурилсан уу? Энэ нь байнга Засгийн газрын дэмжлэгтэй байх уу? Төслийн дараа байгууллага болж үлдэх үү?
- Удирдах бүрэлдэхүүн хэн байх вэ? Тэдний мэргэжил ямар байх вэ?
- Энэ төслийг удирдахад ямар мэргэжил хэрэгтэй вэ?
- Төслийг хэн удирдах вэ?
- Зохион байгуулалтын бүтцэд хэрэгцээтэй ямар ажилтнууд байх вэ?
- Ирэх 2-3 жилийн турш ямар ажилтнуудыг хүсэн хүлээх вэ?

Эхний асуулт маш чухал, учир нь төслийн дараа байгууллага үүсэхэд болон “бизнес” албан бүтэц нь шийдвэр гаргахад тун хамаатай болж ирнэ. Энэ асуултад хариулахын тулд хэд хэдэн шинжилгээ хийхээс гадна өндөр мэргэшсэн хуульч, зөвлөхүүдийн туслалцааг авч болох юм. Бусад асуултыг ч үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө хангалттай сайн хариулсан байх хэрэгтэй. Энэ бол зохих хүмүүсийг удирдлагын түвшинд болон бусад орон тоонд сонгон шалгаруулах, энэ бизнесийг хөтлөхөд зайлшгүй шаардагдах мэргэжлийн талаар сайн тунгаах чухал үе юм.

Технологийн асуудлууд. Мэдээлэл, харилцаа холбооны болон электрон засаглалын төслүүдийн хэрэгжилтэд технологийн боломжит байдал, өртөг маш чухал. Санал болгож буй төсөл хэрэгжих эсэх нь дараахи асуултад хэрхэн хариулснаас шалтгаална. Үүнд:

- Санал болгож буй төслийн хувьд технологийн хэрэгцээ юу вэ? (уян хангамж бас орно)
- Санал болгож буй төслийн хувьд ямар тоног төхөөрөмж хэрэгтэй вэ?
- Эдгээр технологи, тоног төхөөрөмжийг хаанаас олж авах вэ?
- Хэрэгцээт тоног төхөөрөмжийг хэзээ авах вэ?
- Төсөл эхлэх цаг хугацаанд технологи, тоног төхөөрөмжийг бэлдсэн байх асуудал нөлөөлөх эсэх болон нийлүүлэх боломж байгаа эсэх?
- Технологи, тоног төхөөрөмжийн өртөг хэд болох вэ?

Зөв шийдвэр гаргахын тулд судалгааг нарийвчлах нь технологийн төвөгшилтэй байдлаас ч хамаарах болно. Зардлын тооцоо нь санхүүгийн төлөвлөлт рүү орж өгнө.

Санхүүгийн асуудлууд. Зах зээл, зохион байгуулалт, технологийн асуудлыг шинжилж дуусгаад хэрэгжих боломжийн судалгааны гуравдахь буюу эцсийн үе шат болох санхүүгийн асуудлыг авч үзнэ. Төслийн зардлын дараахи ангилал хийнэ. Үүнд:

- Эхлэлтийн зардлууд - Газар, барилга, тоног төхөөрөмж зэрэг “капиталын бараа”-ны зардлыг багтаасан байна. Эдгээр зардлыг нөхөхийн тулд зээл олгогч байгууллагаас мөнгө зээлж болно.
- Үйл ажиллагааны зардлууд - Эдгээр нь байнга гарч байдаг зардлууд, тухайлбал: түрээс, ашиглалтын зардлууд, цалин хөлс гэх мэт төслийн өдөр тутмын үйл ажиллагаатай холбогдон гардаг зардлуудаас гадна төслийг эхлүүлэхтэй холбогдон авсан зээлийн хүүгийн төлбөр ч орно.
- Орлогын төсөвлөлт - Бараа, үйлчилгээний үнийн тооцоололд үндэслэнэ.
- Санхүүжилтийн эх үүсвэрүүд - санал болгож буй төсөл нь банкнаас эсвэл бусад зээл олгогч байгууллагаас мөнгө зээлэх хэрэгцээтэй байгаа бол зээлийн эх үүсвэрийн чадамжийн судалгаа хийнэ.
- Ашиг эсвэл өгөөжийн шинжилгээ - Энэ бол санал болгож буй төслийн “суурь шугам” юм. Дээрх орлого, үр ашгийн шинжилгээ болон өртгийг авч үзсэнээр уг төсөл нь үйл ажиллагааны зардлаа нөхөх эсвэл ашигтай байх эсэх? Нөөцийг ашиглан үр ашиг бий болох эсэх? Суурь шугамыг сайжруулах ямар зүйл байна? зэрэг асуултад хариулна.

Хэрэгжих боломжийн судалгаанд дараахи асуудлыг авч үзнэ. Үүнд:

- Эрх зүйн боломжит байдал -Хууль эрх зүйн бэрхшээлтэй асуудал байгаа эсэх?
- Үйл ажиллагааны боломжит байдал-Шинэ систем нь хүмүүсийн амьдралыг хэрхэн хөндөх вэ?
- Цаг хугацааны хуваарилалтын тохиромжтой байдал-шинэ тогтолцоо нь цаг хугацааны тодорхой хүрээнд хэрэгжих эсэх?

Өртөг-үр ашгийн шинжилгээ

Өртөг-үр ашгийн шинжилгээ нь төслөөс нийгмийн бүлэглэлд хүргэх үр шим ба өртгийг мөнгөний үнэ цэнээр тооцно. Төслийн бүх талын асуудлыг авчүзсэнээр бүхэлдээ хэрэгжих боломжтой эсэх нь эерэг, сөрөг алин болохыг мөнгөн хэмжүүрээр тооцоолно. Биет бус үр шимийг яаж хэмжих вэ?

Нийтийн телевизийн төв багуулснаар алслагдсан нутгийн иргэдэд төрийн үйлчилгээг хүргэх төслийг жишээ болгон ашиглая. Төслийн спонсор нь (мөнтүүнчлэн үндэсний засгийн газар) Засгийн газраас түгээх холбогдох мэдээлэл болон бусад мэдээллийн үйлчилгээ (ялангуяа эрүүл мэнд, боловсрол, амьжиргаа, ажил эрхлэлт, хөдөө аж ахуйн үйлчилгээний талаархи мэдээлэл гэх мэт) нь Интернет, гар утас болон СД-ээр дамжуулах боломжтой байхыг зорьжээ. Теле төв байгуулснаар олох орлого болон гарах өртөг, зардлыг Хүснэгт 7. дээр харуулав.

Хүснэгт 7. Теле төвийн тогтвортой байдлыг үнэлэхэд зориулсан төсвийн тооцоо

Зардлууд	Өртөг/ Хэмжээ
<p>Эхлэлтийн зардлууд</p> <ul style="list-style-type: none"> Талбай ба барилга Цахилгааны эх үүсвэр суурилуулах, телефон харилцаа Харуул хамгаалалтын тоног төхөөрөмж суурилуулах Тоног төхөөрөмж ба тавилга худалдан авах, элэгдэл хорогдлын зардал Уян хангамж, сургалтын гарын авлага Сургалтын зардлууд 	XXXXXX
<p>Үйл ажиллагааны зардал</p> <ul style="list-style-type: none"> Талбай ба барилга /эд анги, засвар/ Даатгал, хамгаалалтын үйл ажиллагааны зардал Тоног төхөөрөмж, тавилга /түрээс, элэгдэл, засвар үйлчилгээ/ Уян хангамж болон тоноглолыг хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх Харилцаа холбооны зардлууд Боловсон хүчний зардлууд/цалин, хангамж/ Сургалтын зардлууд Гадаадад аялах зардлууд 	XXXXXX
Нийт зардал	XXXXXX
Орлогууд	Хэмжээ
<p>Тэтгэлэг</p> <p>Төрийн татаас</p> <p>Хувь хүмүүсийн хандив, хөрөнгө босгох ажлууд</p> <p>Эргэн төлөгдөхгүй дэмжлэгүүд /тоног төхөөрөмжөө ашиглуулах/</p> <p>Иргэдийн дэмжлэг /байраа түрээсгүйгээр ашиглуулах/</p> <p>Гишүүнчлэлийн татвар</p> <p>Үндсэн бизнесээс орж ирэх орлого</p> <ul style="list-style-type: none"> Холболтоос /утас, факс, интернет, web хуудас байршуулах/ Хэрэглэгчид компьютер ашиглуулснаас Офисийн үйл ажиллагаанаас /хувилах, скандах, зураглал хийх/ <p>Нэмэлт үйл ажиллагаанаас олох орлого</p> <ul style="list-style-type: none"> Бизнес үйлчилгээ /хэрэглээний програм дээр үйлдэл хийж өгөх, төсөв зохиох, хэвлэх үйлчилгээ/ Боловсролын үйлчилгээнүүд /зайны сургалт/ Нийтэд зориулсан үйлчилгээ /уулзалт зохион байгуулах, арга хэмжээнүүд, орон нутгийн мэдээлэл хийх, гаднаас ирсэн ажилтнуудад зориулсан үйл ажиллагаа/ Теле ажлууд, зөвлөх үйлчилгээ Теле эмчилгээ мэтийн өвөрмөц, тусгайлсан үйл ажиллагаа Борлуулалт /бичиг хэргийн худалдаа, марк, хөнгөн хоол зэрэг/ 	XXXXXX
Нийт орлого	XXXXXX

Эх үүсвэр: Maria Garrido, A comparative Analysis of ICT for Development Evaluation Frameworks (A discussion Paper, Center of Internet studies, University of Washington, 2004). http://www.asiafoundation.org/pdf/ICT_analysis.pdf.

Теле төвийг байгуулснаар гарах үр шимийг хэрхэн тооцоолох вэ? Хүснэгт 8 дээр зарим бодит үр өгөөжийг жагсаав.

Хүснэгт 8. Теле төвийг байгуулснаар гарах зарим боломж, үр өгөөж

Ангилал	Үр ашгийн зарим үзүүлэлт
Ерөнхий	Теле төвийг ашигласнаар бий болох зүйл: <ul style="list-style-type: none"> • Тэгш хүртэх боломжийг бий болгоно. • Хүмүүсийн чадавхийг дээшлүүлнэ. • Харилцаа сайжирна. • Орон нутгийнхныг дэмжинэ. • Бодлогыг сурталчилна.
Ажил эрхлэлт болон амьжиргаа	<ul style="list-style-type: none"> • Ажлын байрны тоо нэмэгдэнэ • Фермерүүдийн бүтээмж дээшилнэ. Орлого нэмэгдүүлэх бусад үйл ажиллагаа олширно. • Орлого өснө. • Гадаадаас ах дүүдээ ирүүлэх гуйвуулга нэмэгдэнэ.
Боловсрол	<ul style="list-style-type: none"> • Сургуулийн гүйцэтгэл сайжирна. • Анги дотор багш, оюутнуудын харилцааны чанар дээшилнэ. • Насанд хүрэгчдийн бичиг үсэг тайлагдалт дээшилнэ. • Сургуулийн хүүхэд болон томчуудын мансууруулах бодисын хэрэглээ буурна.
Эрүүл мэнд	<ul style="list-style-type: none"> • Хүүхэд, эмэгтэйчүүд, эрчүүдэд тохиолддог түгээмэл өвчлөлөөс хамгаалах, урьдчилан сэргийлэлт дээшилнэ. • Нялхсын эндэгдэл буурна.
Нийгмийн харилцааны Сүлжээ	<ul style="list-style-type: none"> • Иргэдийн харилцаа дээшилнэ. • Гэр бүлийн гишүүд гадаадад байгаа ах дүү, найз нартайгаа интернет болон гар утсаараа холбогдох боломжоор хангагдана.
Засаглалд оролцох оролцоо	<ul style="list-style-type: none"> • Мэдээлэлжсэн иргэдтэй болно. • Нутгийн захиргааны төслүүдэд оролцох оролцоо, татвараа төлөх үүргээ ухамсарлах байдал дээшилнэ. • Гамшгаас хамгаалагдах байдал дээшилнэ.

Эх үүсвэрүүд:

1. Jessica Rothenberg-Aalami and Joyojeet Pai, "Rural Telecenter Impact Assessments and the Political Economy of ICT for Development (ICT 4D)", BRIE Working paper 164 (Berkeley Roundtable on the International Economy. University of California. Berkeley, 2005), <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=brie>.
2. Roger Harries, "Telecenter Evaluation in the Malaysian Context" (paper presented at the 5th International conference on IT in Asia, 10-12 July, Kuching, Malaysia), <http://rogharris.org/temc.pdf>.

Өртөг, үр ашгийн тооцоог мөнгөн дүнгээр илэрхийлнэ. Төслийн цэвэр ашиг бол ашгийн өнөөгийн үнэ цэнээс өртгийн өнөөгийн үнэ цэнийг хассантай тэнцэнэ. Үр ашиг, өртгийг үнэлэхэд цаг хугацааны өртөгийг анхаарах шаардлага тулгардаг. Энэ нь зах зээлийн үнэ ба авсан үйлчилгээний тоо хэмжээтэй хэрхэн уялдахыг ч харуулдаг. Нийт хэрэглээнд харьцуулахад хэрэглээ нь маш багаар өсч байвал нийт үр өгөөжийг ойролцоо дүнгээр тооцно. Зарим тооцоонд, гамшгаас, хүнд өвчин, эсвэл өлсгөлөнгөөс аврагдсан хүмүүсийн амь, амьдралд үнэлгээ хийх шаардлага тохиолддог.³⁴

Төслийн нөлөөллийн үнэлгээг хийхдээ зорилтот хэсэгт төсөл хэрэгжсэн, хэрэгжээгүй үеийн байдлыг харьцуулан авч үзнэ. Энэ нь төсөл хэрэгжих үеийн нөхцөл байдлыг төсөл хэрэгжээгүй үеийнхтэй харьцуулан шинжилгээ хийж, ялгааг нь гаргана гэсэн

34. Thayer Watkins. An Introduction to Cost Benefit Analysis (San Jose state University Department OF Economics), <http://www.sjsu.edu/faculty/Watkins/cba.htm>

үг юм. Хэрэгжих боломжийн судалгааг нарийвчлан хийсний үр дүн болон төслийг боловсруулахдаа техникийн, зохион байгуулалтын болон санхүүгийн шинжилгээг хамтад нь тайлагнах хэрэгтэй. Энэхүү тайлан нь зорилтуудын тодорхойлолт, цагийн хуваариуд болон хэрэгжүүлэх хэлбэрүүдийг багтаана. Энэ тайлан нь:

- Төслийг хэрэгжүүлэгчдэд чиглүүлэгч гарын авлага болж өгнө
- Дахин хянах, менежментийн үнэлгээ хийх, эцсийн баталгаа гаргах суурь болж өгнө
- Явцын болон нөлөөллийн үнэлгээний мониторинг хийх суурь болно.

Төслийн үнэлгээ бол чанарын хяналт тавих менежментийн арга хэрэгсэл, албан ёсны хяналт мөн. Хэрвээ төсөл тодорхойлогдсон, боловсруулалт хийгдсэн, баримт бичигт сайн тусгагдсан бол албан ёсны бөгөөд эцсийн баталгаа хийхэд дөхөм болдог. Сонирхогч талын удирдагч гарын үсэг зурсны дараа төслийн албан ёсны нээлт хийх боломж бүрдэнэ.³⁵

Төслийн чанарын төлөвлөлтөд дараахи үнэт чанарыг авч үзнэ. Үүнд:

- Хэрэгцээт чанар-Төсөл нь тэргүүлэх чиглэлийн хэрэгцээг хангахаа харуулсан байх;
- Хэрэгжих боломж-Зорилтот бүлэгт чиглэсэн тогтвортой үр шимийг өгөхүйцээр төсөл нягт нямбай боловсрогдсон байдал;
- Үр ашигтай удирдлага-Хүлээгдэж буй үр ашгийг бий болгохын тулд төслийг зохист удирдлагаар хангасан байна.
- Тогтвортой үргэлжлэх чанар- Бүтээгдэхүүн ба гарц нь төслийн амьдралын дараа байгууллагын үйл ажиллагаатай хэрхэн уялдан нэгдэхийг төсөлд тусгана.³⁶

3.3 ЛОГИК ТОГТОЛЦООНЫ ХАНДЛАГА

Үүнийг USAID –аас боловсруулан хандивлагч орнууд ашиглах болсон байна. Канадад гэхэд зөвхөн хөгжлийн тусламжинд ашиглахаас гадна дотоодын төрийн хөрөнгө оруулалтад хэрэглэдэг. Олон улсын төрийн бус байгууллагууд болон хамтрагч засгийн газрууд төсөл боловсруулах оролдлого, тэдгээрийн хөтөлбөржүүлэлтэд өргөн ашиглаж байна.

Австралийн Олон улсын хөгжлийн агентлагийн (AusAID) тодорхойлсноор “Логик тогтолцооны хандлага /ЛТХ/ нь төлөвлөгч, менежерүүдэд тусалдаг шинжилгээний, бусдад ойлгуулахад дөхөм илтгэл боловсруулан харуулах боломжтой менежментийн арга хэрэгсэл бөгөөд үйл ажиллагааг төлөвлөж байхад өнөөгийн нөхцөл байдалд шинжилгээ хийх, зорилтуудыг хэрэгжүүлэх арга хэрэгслийн логик уялдаа бүхий шатлалыг тогтоох, бодит эрсдэлийг таних, тогтвортой үр дүнд хүрэх, шаардлагатай үед гарц, үр нөлөөг хэрхэн хянаж, үнэлэх, стандартчилагдсан маягтаар үйл ажиллагааг багцалж харуулах, хэрэгжилтийн үед мониторинг хийх, дахин авч үзэх боломжоор хангадаг” гэжээ.³⁷

Товчхондоо, ЛТХ нь Төслийн Мөчлөгийн Менежмент дэх үндсэн шинжилгээний болон менежментийн хэрэгсэл юм. Энэ нь төлөвлөлтийн явцыг зохион байгуулах, шинжлэхэд тусалдаг. ЛТХ-ийн үед шинжилгээний шатлал төлөвлөлтийн шат руу шилжихийг хүснэгт 9 харуулж байна.

35. European Commission, op.cit

36. Ibid.

37. AusAID. The Logical framework approach, in AusGuide-A Guide to Program Management (Commonwealth of Australia, 2005), 1, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>.

Хүснэгт 9. Логик тогтолцооны Хандлага

Analysis Phase →	Planning Phase →
Stakeholder analysis – Identifying and characterizing potential major stakeholders; assessing their capacity	Developing a Logical Framework Matrix – Defining project structure; testing its internal logic and risks; formulating measurable indicators of success
Problem analysis – Identifying key problems, constraints and opportunities; determining cause and effect relationships	Activity scheduling – Determining the sequence and dependency of activities; estimating their duration and assigning responsibility
Objective analysis – Developing solutions from the identified problems; identifying means to end relationships	Resource scheduling – From activity schedule, developing input schedules and a budget
Strategy analysis – Identifying different strategies to achieve solutions; selecting the most appropriate strategy	

Эх үүсвэр: European Commission. Aid delivery Method: Volume1-project cycle management Guidelines (Brussels:Euopppean Commission, 2004),60, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en/pdf.

ЛТХ-ын бүтээгдэхүүн болох Логик тогтолцооны матриц (ЛТМ) буюу логфрейм нь 4 багана, 4 мөрөөс (түүнээс олон ч байж болно) бүрдэнэ. Эдгээр үндсэн элемент нь:

- Төслийн зорилтуудын шатлал (төслийн тодорхойлолт)
- Төслийг амжилттай хэрэгжихэд нөлөөлөгч гадаад үндсэн хүчин зүйлс (Таамаглалууд)
- Төслийн амжилтыг хэрхэн хянах үнэлэх (үзүүлэлтүүд болон баталгаажуулалтын эх үүсвэрүүд)

Логфреймийг боловсруулахын өмнө төслийн төлөвлөгчид дараахи үндсэн 4 шинжилгээг хийнэ. Үүнд: Асуудлын шинжилгээ, сонирхогч талуудын шинжилгээ, зорилгын шинжилгээ болон хэрэгжүүлэлтийн зохих стратегийг сонгоно. Эдгээрийг боловсруулахдаа өвөрмөц арга хэрэгслүүдийг ашиглана.

Асуудлын шинжилгээ

Асуудлын шинжилгээний зорилго нь үндсэн шалтгааныг (илэрсэн шинж тэмдгийг бус) илрүүлэхэд оршино. Асуудлын шинжилгээ маш тодорхой, зөв хийгдсэнээр төслийн төлөвлөгчийг “хамаарал бүхий зорилтот үйл ажиллагааны багцыг бүрдүүлэх тохиромжтой сууриар” хангаж өгдөг.³⁸ Асуудлын шинжилгээний нэг арга нь **асуудлын мод** юм.

Асуудлын шинжилгээ бол техникийн болон орон нутгийн талаархи зохих мэдлэг ба шаардагдах орцуудаар хангаж чадах сонирхогч талуудын оролцоог тодруулж өгдөг маш чухал үйл явц юм. Төлөвлөлтийн хэрэгсэл нь энэ зорилгыг хангахад чиглэгдэнэ.

Асуудлын модыг боловсруулахдаа хялбаршуулж авч үзэх нь чухал байдаг. Нэн төвөгшилтэйгээр үүнийг гүйцэтгэх нь шинжилгээний чухал үе шатанд өгөх чиглэлийг ач холбогдол багатай болгодог байна.³⁹

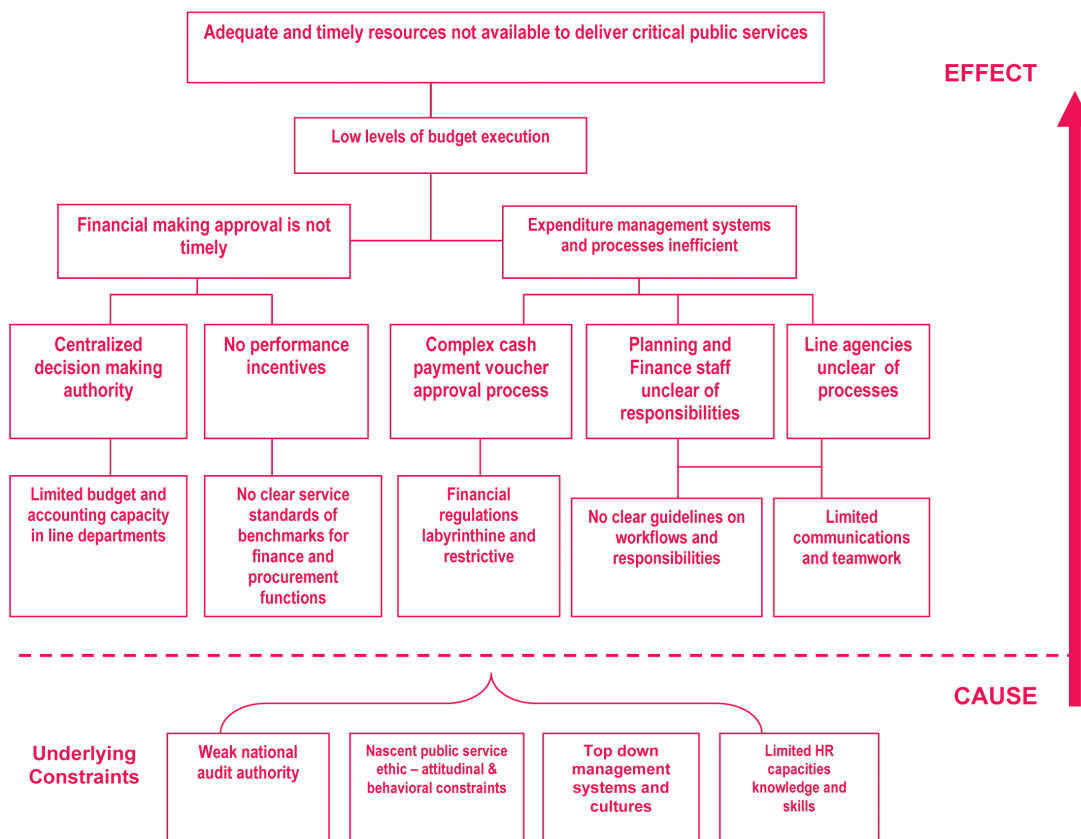
38. Ibid.,5 .

39. Ibid.

Зураг 7 дээр асуудлын модны жишээг үзүүлэв. Хөгжиж буй оронд үндэсний засгийн газрын төсвийн үр ашиггүй удирдлагаас улбаатай иргэдэд хүргэх үйлчилгээ хэрхэн сул дорой болдогт нөлөөлж байгаа шалтгааны бүтцийг харуулж байна.

Зураг 7. Асуудлын модны жишээ

(Эх үүсвэр: AusAID, "The logical Framework Approach, "in AusGuide-A guide to Program Management (Commonwealth of Australia, 2005), 6, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Сонирхогч талуудын шинжилгээ

“Сонирхогч талууд гэж үйл ажиллагаа нь шууд болон шууд бусаар, эерэгээр болон сөргөөр хөндөгдөж байгаа эсвэл хөндөж болох хувь хүн, байгууллагыг хэлнэ”⁴⁰

Сонирхогч талуудын шинжилгээг энэ модуль хичээлийн 2 дугаар хэсэгт оруулсан болно. Энэ шинжилгээ нь төслийн төлөвлөгчид дараахи боломжийг олгодог. Үүнд: а/сонирхогч талуудын ашиг сонирхлыг ойлгон тодорхойлсон асуудлыг шийдвэрлэх чадамжтай эсэх, б/ зохион байгуулалтын чадавхидаа тохирсон болон нийгмийн асуудалд хариу өгөхүйц үйл ажиллагааг төлөвлөдөг.

Сонирхогч талуудын шинжилгээ нь дараахи хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

1. Гол сонирхогч талуудыг тодорхойлно. (Үндэснийхээс сум, багийн түвшинд хүртэл)
2. Тэдний гүйцэтгэх үүрэг, ашиг сонирхол, оролцооны чадавхи, далайц
3. Шинжилгээний дүнг харгалзан төслийн боловсруулалтад хэрхэн холбох талаар тайлбар хийх зэрэг болно.⁴¹

40. Ibid.,9.

41. Karl, op.cit

Сонирхогчийн шинжилгээний эхний шатанд анхдагч, хоёрдогч болон гадны гэх мэт бүх сонирхогч талуудыг тодорхойлно. Анхдагч талуудыг жендер, нийгмийн болон орлогын, мэргэжлийн, эсвэл үйлчилгээг хэрэглэгчийн бүлгээр гэх мэтээр лавшруулан ангилна.⁴²

Сонирхогч талуудыг хэрхэн ангилсан талаархи шалгах хуудас нь дараахи асуултанд хариулсан байна. Үүнд:

- Анхдагч болон хоёрдогч сонирхогчдыг бүрэн хамарсан эсэх?
- Чадамжтай дэмжигч, санал дэвшүүлэгчийг бүрэн тодорхойлсон эсэх?
- Эмэгтэй сонирхогчийг тодорхойлоход жендерийн шинжилгээ⁴³ хийсэн эсэх?
- Анхдагч сонирхогч талуудыг хэрэглэгчийн эсвэл орлогын ангиллаар хуваасан эсэх?
- Эмзэг бүлгийн сонирхлыг тодорхойлсон эсэх?
- Төслийн үр дүн байдлаар өөр шинэ сонирхогч бий болох эсэх?

2 дугаар хэсгийн хүснэгтэд төслийн сонирхогч талыг тодорхойлох аргыг тусгасныг ашиглах хэрэгтэй.

Сонирхогчийн шинжилгээгээр хэний асуудал хүндрэлтэй асуудал, асуудлыг шийдэхийн тулд хэн ажлын горимоо өөрчлөх болон уг асуудлыг шийдвэрлэх үйл ажиллагаанаас үр шим хүртэх вэ? гэдгийг тодорхойлно.

Тодорхойлолтоос авч үзвэл, ашиг шим хүртэгч гэдэг нь төслийн хэрэгжилтээс ямар нэг ашиг хонжоо олж байгаа хүмүүсийг хэлнэ. Зорилтот бүлэг бол үйл ажиллагааны үр нөлөөний түвшинд шууд болон эерэг байдлаар эрх ашиг нь хөндөгдөж байгаа хүмүүс юм. Зорилтот бүлэгт хамтрагч байгууллагын ажилтнуудыг ч хамруулж болно. Салбарын эсвэл нийгмийн түвшин дэх төслийн урт хугацааны үр шимийг хүртэж болох хүмүүс бол эцсийн үр ашиг хүртэгч юм. Хамтрагчид бол төслийг хэрэгжүүлэгч нар юм. Тэд сонирхогч тал ч болно, зорилтот бүлэг ч болж болно.⁴⁴

Зорилгын шинжилгээ

Асуудлын мод, сонирхогчийн шинжилгээг эхний байдлаар хийж дууссаны дараа зорилгын шинжилгээг гүйцэтгэнэ. Зорилгын шинжилгээ нь асуудлын модтой адил бүтэцтэй, гэхдээ сөрөг асуудлаас эерэг тал руу шилжүүлэх байдлаар хийгдэнэ. Энэ үед сонирхогчийн шинжилгээний үр дүн нь тэргүүлэх чиглэлийн асуудлыг тодорхойлоход тусалдаг. Бүх асуудлын томъёолол зорилгын томъёолол руу хөрвөхгүй гэсэн үг.

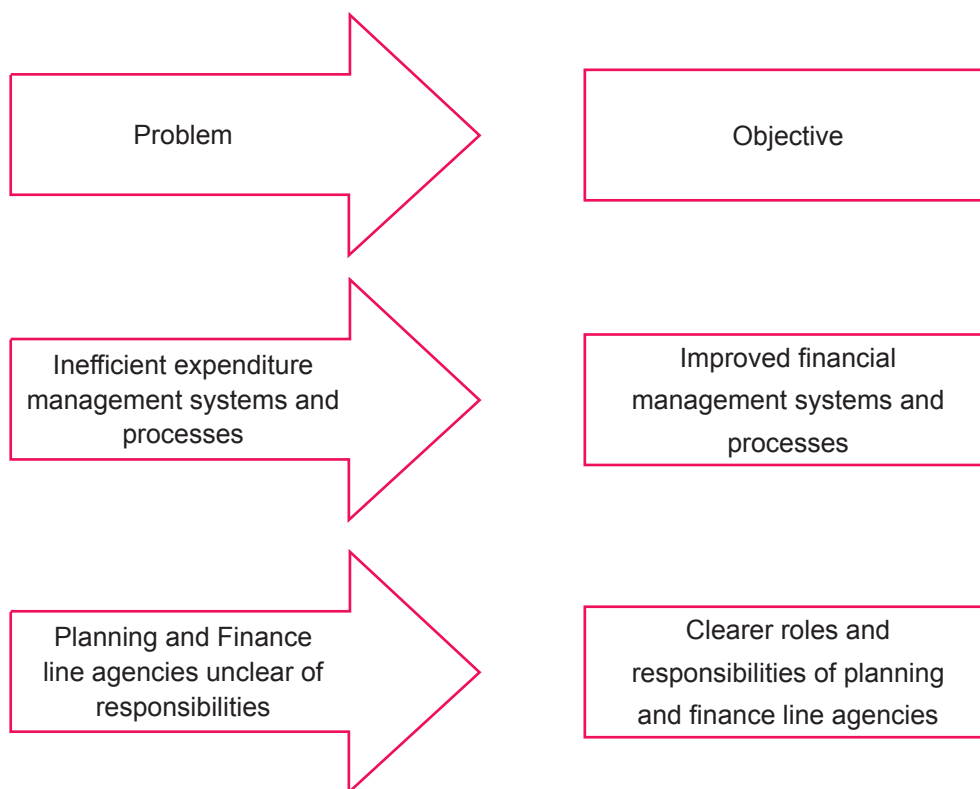
42. Karl, op. cit., 62

43. Төслийн үйл ажиллагааны үнэлгээ, мониторинг, төлөвлөлт хийхэд бүлэг болгож оруулахыг олон улсын хандивлагчид шаарддаг. Тухайлбал, хөгжлийн үйл хэрэгт эмэгтэйчүүдийн оролцоо ямар байгааг ойлгох нь маш чухал.

44. European Commission, op.cit, 62.

Зураг 8. Асуудлын шинжилгээний бүдүүвч

(Эх үүсвэр: AusAID, "The Logical Framework Approach" in AusGuide-A Guide to Program Management (Commonwealth of Australia, 2005), <http://www.aisaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Асуудлын мод нь асуудлуудын хоорондох шалтгаан, үр дагаврыг харуулдаг бол зорилгын мод нь хүрэхийг хүсч буй зорилтуудын хоорондох уялдааг харуулдаг ялгаатай. Энэ нь ЛТМ дээр төслийн хураангуйг бэлдэх боломжоор хангадаг. Асуудлын модны аргаар илрүүлсэн сөрөг зүйлийг эерэг болгон найруулж бичнэ. ЛТМ-ийг зөв боловсруулсан эсэхийг шалгахын тулд дараахи асуултанд хариулах хэрэгтэй. Үүнд:

- Томъёолол нь ойлгомжтой бөгөөд хэт улс төржөөгүй эсэх?
- Томъёолол бүхэн логик агуулгатай бөгөөд оновчтой үгээр илэрхийлэгдсэн эсэх?
- Нэмж томъёолох зүйл байгаа эсэх? Илүү нарийвчлах шаардлага байж магадгүй.
- Аль нэг түвшин дэх эерэг үйл ажиллагаа нь илүү дээдэх үеийн үр дүнд хөтлөхөд хангалттай эсэх?
- Зорилтуудыг хангах явцад тохиолдох эрсэдлүүдийг зохицуулах боломжтой эсэх?
- Нийт бүтэц энгийн бөгөөд тодорхой эсэх?. Хэрэв шаардлагатай эсвэл боломжтой бол хялбаршуул⁴⁵

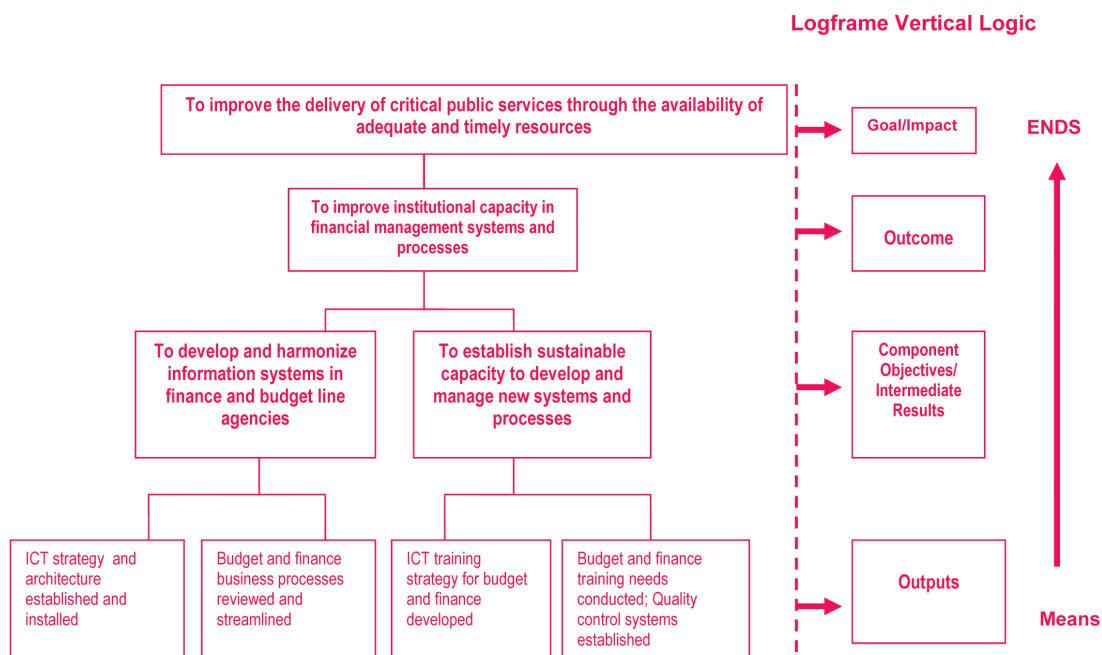
Сонирхогч талуудыг оролцуулан ЛТМ-ын томъёоллын талаар хэлэлцэх зорилгоор зөвлөгөөн зохион байгуулах нь зүйтэй.

Эцэст нь, асуудлын модыг ЛТМ-тай холбоно. Үүнийг Зураг 9 дээр үзүүлэв.

45. AusAID, op.cit., 10.

Зураг 9. Асуудлын модыг ЛТХ-тай холбох нь

(Эх үүсвэр: AusAID, "The Logical Framework Approach" in AusGuide-A Guide to Program Management (Commonwealth of Australia, 2005), <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Стратегийн шинжилгээ

Сонирхогч талуудын чадамжийн үнэлгээ, таамаглал дэвшүүлэх, эрсдэлийг таних зэрэгтэй адилхан сонирхогчийн болон зорилгын шинжилгээний ихэнх нь өнгөцхөн байж болох юм. Эдгээр санааг тэмдэглэн авч хувилбар дэвшүүлэхэд ашиглах нь цаашид нарийвчилсан, цар хүрээний боловсруулалт хийхэд маш тус дэмтэй байх болно. Асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглүүлж өгөх дараахи хэдэн асуултыг тавих нь зүйтэй. Үүнд:

- Тодорхойлогдсон бүх асуудлын зорилтууд шийдэгдсэн үү, зөвхөн хэдхэнийг нь сонгож авсан уу?
- Интервенц хийснээр хүссэн үр дүнд хүрч чадах уу, тогтвортой үр дүнг дэмжиж чадах уу?
- Янз бүрийн интервенцийн өртөг ба урсгал зардлын үр дагавар ямар байх вэ, үүнд юу нөлөөлөх вэ?
- Ямар стратегийг эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс дэмжиж, оролцох вэ?
- Ямар стратеги нь бүтэц, зохион байгуулалтыг бэхжүүлэх зорилтуудыг илүү үр дүнтэй дэмжих вэ?
- Хүрээлэн буй орчны сөрөг нөлөөг хэрхэн буруулах вэ?⁴⁶

Боломжит интервенцийг үнэлэхийн тулд олон шалгуураар үнэлэн оноо өгч дэс дараалуулах нь зүйтэй. Төрөл бүрийн интервенцүүдэд нарийвчилсан үнэлгээ өгөхөд дараахи шалгууруудыг ашиглана. Үүнд:

- Зорилтот бүлгийн хүртэх ашиг – ашгийн түвшин, тэгш байдал, оролцоо
- Ашгийн байнгын байдал
- Төслийн дараа хөрөнгийг засварлах ба хадгалах боломж
- Нийт зардал ба урсгал зардлын үр дагавар
- Санхүүгийн ба эдийн засгийн тогтвортой байдал
- Техникийн боломжит байдал

46. Ibid.,11

- Бүтэц, зохион байгуулалт болон менежментийн чадавхийг бэхжүүлэх
- Хүрээлэн буй орчны нөлөөлөл
- Салбарын эсвэл хөтөлбөрийн тэргүүлэх чиглэлтэй төсөл зохицож байгаа байдал⁴⁷

Төслийн бүтцийн боловсруулалтанд гол үндсэн хувилбаруудыг үнэлэн авч үзсэнийг харуулах хэрэгтэй. Хөгжлийн асуудлыг шийдвэрлэхэд үргэлж нэгээс илүү зам байдаг. Хамгийн гол зорилго бол хамгийн сайн замыг олох явдал юм.

Хэдий тийм боловч, үйл ажиллагааг төлөвлөх нь шугаман үйл явц биш гэдгийг дахин онцлон тэмдэглэх нь чухал. Нэг алхмаас нөгөөд механикаар давших чиглэлд үргэлж шилждэг ч хамгийн сайн шийдэл рүү автоматаар хүрч ирдэг. Төлөвлөлт бол давтагддаг, бүтээлч үйл явц бөгөөд боловсруулалтын загварын хувилбар хийхэд бодол, сэтгэлгээний хүчтэй үсрэлт, дэлбэрэлтийг шаарддаг⁴⁸.

Логик тогтолцооны Матриц⁴⁹

Энэ матриц нь логик тогтолцооны шинжилгээнээс гардаг төслийн үйл ажиллагааны бүтэц, загварын дүгнэлт юм. Үр дүн гарах түвшин хүртэл бичигдэж чадсан бол матриц нь 3-4 хуудас байхад хангалттай.

Үйл ажиллагааны бүрдэл хэсэг болох ажил үүргийг үүн дотор оруулж бичнэ. Төслийн баримт бичиг нь “илт танигдахуйц” багц (тус бүрд нь хүрэх үр дүнгээ өгүүлсэн) ажил үүргээс бүрдэнэ. Гүйцэтгэл ба нөөцийн хуваарь, цаашид хэрэгжүүлэх ажлын хөтөлбөрийн үндсэн элементүүдийг тоочиж өгүүлсэн хэсэг ба мөн түүнчлэн төрөл бүрийн түншүүдийн хоорондох ажил, үүргийн хариуцлагын хуваарилалтыг багтаана.

10 дугаар хүснэгтэд үзүүлснээр, ЛТМ нь 4 багана, үйл ажиллагааны арга хэрэгсэл, харилцан хамаарлыг тайлбарлахад ашиглагдах зорилтын түвшний тооноос хамааралтай 4 эсвэл 5 мөрөөс ихэнхдээ бүрддэг.

Хүснэгт 10. Логик тогтолцооны Матриц

Түвшин	Тайлбар бүхий дүгнэлт (1-р багана)	Үзүүлэлтүүд (2-р багана)	Баталгааны арга хэрэгслүүд (БАХ) (3-р багана)	Шийдвэрлэхүйц таамаглалууд (4-р багана)
1	Зорилго/ Нөлөөлөл (1)	Үзүүлэлтүүд (8)	БАХ (9)	
2	Зорилт/Үр нөлөө (2)	Үзүүлэлтүүд (10)	БАХ (11)	Таамаглал (7)
3	Зорилтууд/Завсрын үр дүнгүүд (3)	Үзүүлэлтүүд (12)	БАХ (13)	Таамаглал (6)
4	Эцсийн үр дүнгүүд (4)	Үзүүлэлтүүд (14)	БАХ (15)	Таамаглал (5)
	Ажлын хөтөлбөр (заавал байх шаардлагагүй)			

47. Ibid.

48. Ibid., 11-12.

49. Энэ хэсгийг AusAID-аас авав. 14 ишлэл

Ингээд ЛТМ нь дараахи байдлаар уншигдаж, тайлбарлагдана. Үүнд:

1. Босоо логик (матрицын 1-4-р баганыг дээрээс нь доош унших) янз бүрийн түвшний зорилтуудын учир шалтгааны холбоог харуулна. (1-р багана) Үйл ажиллагааны менежерийн хяналтаас давсан тодорхой бус байдал, чухал таамаглал ба эргэлзээг тодруулж өгнө. (4-р багана).
2. Хэвтээ логик (матрицын мөрүүдийг унших) нь ЛТМ-ын 1-р баганад харуулсан зорилтын үйл ажиллагааг товч харуулна. (тухайлбал: зорилго, зорилт, үр дүн) эдгээр нь (2-р багана) хэмжилтийг батлан нотлох арга хэрэгслийг (3-р багана) харуулна. Энэ нь үйл ажиллагаанд мониторинг хийж, үнэлгээ өгөх хүрээг тогтоож өгнө.
3. Үйл ажиллагааны тодорхойлолт ба тайлбар дүгнэлтийг эхэлж бөглөнө. (1-р багана - босоо логик 1-4); дараа нь таамаглалууд (4-р багана- босоо логик 5-7); үзүүлэлтүүд (2-р багана- босоо логик 8, 10, 12 ба 14); эцэст нь баталгаажих арга хэрэгслийг (3-р багана босоо логик 9, 11, 13 ба 15) боловсруулж бичнэ. Матрицийг боловсруулах нь олон давтагдах үйл явц тул Матрицийн нэг хэсгийг бөглөөд логик хэвээр байгаа эсэхийг харахын тулд эхний хэсэгт юу бичигдсэнийг эргэн хардаг. Энэ эхний тодорхойлолтыг сайжруулахад хүргэдэг.

ЛТМ-ийн үндсэн бүтцийг шатлалын түвшнээр харуулав. (11дүгээр хүснэгт).

Хүснэгт 11. Логик тогтолцооны хандлагыг түвшингээр тодорхойлох нь

Төслийн Тайлбар дүгнэлтийн Тодорхойлолт	Үзүүлэлтүүд	Баталгаа, нотолгооны эх үүсвэрүүд	Шийдвэрлэхүйц Таамаглалууд (ба Эрсдэлийн хүчин зүйлс)
<p>1-р түвшин: Ерөнхий зорилт –Бодлого ба төлөвлөсөн зорилтод үзүүлэх төслийн хувь нэмэр. Хөгжилд үзүүлэх хувь нэмэр –үндэсний болон салбарын түвшинд салбарын хөтөлбөртэй уялдуулах боломжоор хангана.</p>	<p>Зорилтын үр дүн, амжилтыг хэрхэн хэмжих вэ? (Тоо хэмжээ, чанар, цаг хугацаа) Нийт зорилтуудыг хангахад оруулах хувь нэмрийг хэмжинэ. Үнэлгээ хийхэд ашиглагдана. Гэхдээ, энэ нь төслийн хувьд мэдээлэл цуглуулахад байнга тохиромжтой бус байдаг.</p>	<p>Мэдээлэл хэрхэн, хэдийд, ямар давтамжтайгаар цуглуулагдах вэ? Мэдээллийн эх үүсвэр, хэрэглэсэн аргыг тайлагнахад ашиглана.</p>	

Төслийн Тайлбар дүгнэлтийн Тодорхойлолт	Үзүүлэлтүүд	Баталгаа, нотолгооны эх үүсвэрүүд	Шийдвэрлэхүйц Таамаглалууд (ба Эрсдэлийн хүчин зүйлс)
2-р түвшин. Зорилт- Зорилтот бүлгийн шууд хүртэх ашиг. Төслийн төгсгөл дэх хөгжлийн үр дүн – ялангуяа зорилтот бүлгүүдийн хүлээгдсэн үр ашиг	Зорилтдоо хүрсэн эсэхийг хэрхэн мэдэх вэ? Хэрэгжилтийн амжилтын үзүүлэлт болохуйц тохиромжтой тоо хэмжээ, чанар, цаг хугацааны нарийвчилсан хэмжигдэхүүнийг боловсруулж ашиглана.	Мэдээллийг хэрхэн, хэдийд, ямар давтамжтайгаар хэн цуглуулах вэ? Мэдээллийн эх үүсвэр, хэрэглэсэн арга тайланд тусгагдана.	Таамаглал– Хэрэв зорилтдоо хүрсэн бол, ерөнхий зорилтод хүрэхэд ямар таамаглалыг дэвшүүлэх вэ? Зорилго-зорилтын уялдааны хэлхээнд нөлөөлөхүйц Төслийн менежментийн хяналтаас гаднах хүчин зүйлс.
3-р түвшин. Үр дүнд Төслийн явцад бүтээгдэж, нийтэд хүртээл болгосон биет бүтээгдэхүүн.	Үр дүндээ хүрсэн эсэхийг хэрхэн мэдэх вэ? Хэрэгжилтийн үзүүлэлт болох тохиромжтой тоо хэмжээ, чанар, цаг хугацааг тогтооно.	Мэдээллийг хэрхэн, хэдийд, ямар давтамжтайгаар хэн цуглуулах вэ? Мэдээллийн эх үүсвэр, хэрэглэсэн арга тайланд тусгагдана.	Хэрэв үр дүнд хүрсэн бол, зорилгодоо хүрэхэд ямар таамаглалыг дэвшүүлэх вэ? Зорилго- үйл ажиллагааны уялдааны хэлхээнд нөлөөлөхүйц Төслийн менежментийн хяналтаас гаднах хүчин зүйлс.
4-р түвшин. Үйл ажиллагаа – Хэрэгжүүлэх ажлын хүссэн үр дүнг төсөөлөн дүрслэх	(Нөөцүүд/арга хэрэгслийг энэ нүдэнд бичнэ.)	(Өртөг зардлын дүнд/төсөв энэ нүдэнд бичигдэнэ.)	Хэрэв үйл ажиллагаа хэрэгжвэл, ерөнхий үр дүнд хүрэхэд ямар таамаглалыг баримтлах вэ? Зорилго- үйл ажиллагааны уялдааны хэлхээнд нөлөөлөхүйц Төслийн менежментийн хяналтаас гаднах хүчин зүйлс.

Эх үүсвэр: Европын Комиссын "Aid Delivery Method Volume 1-Project cycle management Guideline"-аас тохируулан авч хэрэглэв. (Brussels: European Commission, 2004), 73, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Таамаглалын үнэлгээ ба төслийн эрсдэлийн хүчин зүйлсийн хяналт⁵⁰

Таамаглалууд нь төслийн амжилтад нөлөөлдөг гадаад хүчин зүйлс юм. Гэвч эдгээр гадаад хүчин зүйлсийг төслийн менежерүүд шууд хянах боломж байдаггүй.

Доороос- дээш чиглэлд дэвшүүлэх Логфрэймийн таамаглал нь дараахи байдалтай байна. Үүнд:

1. Хэрэв үйл ажиллагаа хэрэгжвэл, таамаглал үнэн болбол, үр дүнд хүрнэ.
2. Хэрэв энэ түвшинд үр дүн ба таамаглал биеллээ олсон бол, төслийн зорилтод хүрнэ.

50. Энэ хэсгийг Европын Холбооноос авч ашиглав.

3. Хэрэв зорилтдоо хүрч, таамаглал биелбэл, төсөл ерөнхий зорилгоо хангахад хувь нэмэр болно.

Нэмэлт таамаглалууд цаашдын хэрэглэгчидтэй зөвлөлдөх үед гарч ирж болно.

Төсөлд учрах эрсдэлүүд нь таамаглал шиг гадаад үйл явдал эсвэл тодорхой бус байдал бөгөөд төслийн зорилтод хүрэхэд эерэг ба сөрөг нөлөө үзүүлнэ. Энэ нөлөө нь цаг хугацааны хуваарь, зардал, хамрах хүрээ, чанарт нөлөөлнө. Эрсдэл нэг ба түүнээс дээш учирвал нэг ба түүнээс олон нөлөө үзүүлнэ. Жишээ нь: Хууль эрх зүйн бодлогын хэрэгжилт нь дараалсан ажлыг нэмэлтээр гүйцэтгэхийг шаарддаг. Хуулийн өөрчлөлтийн хэрэгжилтийг төлөвлөснөөс урт хугацаанд гүйцэтгэх нь эрсдэлийг дагуулдаг. Энэ нь төслийн зардал, гүйцэтгэлийн хуваарьт ч нөлөөлөх болно.

Эрсдэлийн нөхцөл нь төслийн менежментийн туршлага муутай байх, менежментийн дэвшилтэт систем хөгжөөгүй, олон төсөлтэй өрсөлдөх, хяналт тавьж чадахгүй байх, гадны оролцогчдоос хамааралтай байх гэх мэт төслийн байгууллагын орчны асуудлыг багтаана. Иймээс тухайн гарсан таамаглалыг үнэн болохыг тогтоох, ямар шинэ эрсдэл учирч болох, учирсан тэдгээр эрсдэлийг боломжийн хэрээр бууруулах арга хэмжээ авахын тулд “гадаад” орчныг хянах нь чухал байдаг.

12 дугаар хүснэгтэд бүрэн гүйцэд боловсруулсан логфреймийн жишээг үзүүлэв. Тодорхойлогдсон түвшин босоогоор 1-4-т бичигдсэн.

Хүснэгт 12. Гүйцэд боловсруулсан ЛТМ буюу логфреймийн жишээ

Түвшин	Интервенц Логик		Зорилтын хувьд баталгаа болохуйц үзүүлэлтүүд	Баталгааны эх үүсвэр	Шийдвэрлэх хүйц таамаглал
1	Ерөнхий зорилт	Бүлгийн баян, тогтвортой амьдралд шилжихэд бүлэг бүрэн эрхтэй оролцоно.	<ul style="list-style-type: none"> Хөгжил ба засаглалд бүлэг илүү түлхүү оролцоно. Бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд оролцох оролцоо Байгуулсан теле төвийн үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг хэмжинэ. 	Нутгийн захиргаа, иргэдийн бүртгэл, тайлан мэдээ Сонин, веб хуудас	Нутгийн захиргаа теле төвд дэмжлэгээ үргэлжлүүлнэ.
2	Төслийн зорилт	Хүмүүсийн амин зуулгын нөхцөл сайжирна. Үүнд: Амьжиргаа Ажил эрхлэлт Эрүүл мэнд Боловсрол Нийгэм	<ul style="list-style-type: none"> Эмэгтэй, эрэгтэйчүүдийн орлого мэдэгдэхүйц нэмэгдэнэ. Бүтээмж дээшилнэ. Бизнес дэх эргэлт, гүйлгээ нэмэгдэнэ. Нялхас, эхийн эндэгдэл буурна. Нийтлэг өвчний тархалт буурна. Боловсролын гүйцэтгэл, бичиг үсэг тайлагдалт дээшилнэ. Нийгмийн өмчийн өсөлт 	Орлогын тайлан Орон нутгийн ХАА-н ба ажил олгогч агентлагуудын тайлан Эмнэлэг ба нэгдсэн эмнэлгийн тайлан Сургуулийн тайлан Зорилтот бүлгийн дунд явуулсан судалгаа, шинжилгээий дүн	Теле төвийн үйл ажиллагааг сайжруулах, засвар үйлчилгээ хийхэд үзүүлэх тууштай дэмжлэг

Түвшин	Интервенц Логик		Зорилтын хувьд баталгаа болохуйц үзүүлэлтүүд	Баталгааны эх үүсвэр	Шийдвэрлэхүйц таамаглал
3	Үр дүн	<p>Хөдөөгийн оршин суугчдад хүргэх дараахи төрлийн мэдээлэл нэмэгдэнэ. Үүнд:</p> <p>Амьжиргаа Ажил эрхлэлт Эрүүл мэнд Боловсрол Нийгэм Төрийн үйлчилгээ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Теле төвөөр үйлчлүүлж буй оршин суугчдын тоо • Фермер эрхлэх, загас барих шинэ мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэн фермерүүдийн тоо • Ажил эрхлэх боломжтой байсан оршин суугчдын тоо • Теле эмнэлгийн үйлчилгээг авдаг оршин суугчдын тоо • Теле төвийг ашигласнаар сайжруулсан эсвэл шинээр бий болсон бизнесийн тоо • Нийгмийн халдварт өвчний тухай мэдээлэл авч урьдчилан сэргийлж сурсан оршин суугчдын тоо • Теле төвийн тоног төхөөрөмжийг ашигладаг багш оюутны тоо • Үйлчилгээний талаарх хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж дээшилсэн байдал 	<p>Оролцоо, ирцийн дэвтэр, бүртгэл</p> <p>Орон нутгийн ажил олгогч байгууллагын тайлан</p> <p>Теле-эрүүл мэндийн хөтөлбөрийн цахим бүртгэл</p>	<p>Мэдээлэл, харилцааны технологи, техник хэрэгслийг ашиглан зохих мэдээллээ хүртэж байгаа гэдэгт хүмүүс итгэдэг.</p> <p>Оршин суугчид зохион байгуулж буй үйл ажиллагаанд оролцохыг хүсдэг.</p> <p>Төрийн үйлчилгээ, мэдээлэл нь хэрэгцээ хангасан, байнга шинэчлэгддэг.</p> <p>Төслийн хугацаанд нутгийн манлайлагчид санал нэгдэж, дэмждэг.</p>
4	Үйл ажиллагаа	<p>1.Теле төвийг байгуулах зураг төслийг бэлтгэж, хэрэгжүүлэх</p> <p>1.1 Теле төвийг байгуулахад ард иргэд оролцож, зохион байгуулах</p> <p>1.2 Теле төвийн зураг төсөвт төрийн үйлчилгээ, бусад байгууламжийг нэгтгэн уялдаатай авч үзэх</p> <p>1.3 МХТ-ийн сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж дараахи бүлгээр хүргэх. Үүнд: - Сум, багийн манлайлагчид - Орон нутгийн удирдах ажилтнууд - Төслийн ажилтнууд</p>	Техникийн туслалцааны тоног төхөөрөмжүүд (Үйл ажиллагааны хуваарийг харна уу)	<p>Жижиг зүйл худалдан авах зардал</p> <p>Нөхөн олгогдох боломжтой зардал (Төсвийг харна уу)</p>	<p>Үндэсний болон орон нутгийн түвшинд Засгийн газар жинхэнээр төслийн өмнөх түвшингийн санхүүжилтийг хэвээр байлгасан байдал</p> <p>Тухайн алслагдсан орон нутагт ажиллах сонирхолтой мэргэжилтний таарч тохирох байдал</p>

Төлөвлөлт ба менежментийн хэрэгсэл гэдгээрээ Логик тогтолцооны хандлага ашиг тустай гэдэг нь батлагдсан. Гэхдээ бусад хэрэгсэл шиг ойлгомжтой, иж бүрэн хэрэгсэл биш бөгөөд уг төслийн амжилтанд баталгаа өгдөггүй. Логик тогтолцооны хандлагын үйл явц нь цаг хугацаа шаарддаг үзэл баримтлал, хандлагын логикийг ашиглахын тулд тусгайлсан сургалтыг шаарддаг. Төлөвлөгч нар логик тогтолцооны хандлагыг ашиглахдаа бусдад ойлгомжгүй санагдах нийлмэл санааг дүгнэж энгийн хэллэгт оруулах шаардлагатай гэдгийг менежментийн ухаанаар судалгаа хийж, зөвөлгөө өгдөг мэргэжилтнүүд ажигласан байдаг. Төслийн загварчлалын үед матрицийн хүснэгтийг бөглөх хандлагыг баримтлах нь тодорхой бус зорилтуудтай, сонирхогч талуудын яг хэн нь эзний ёсоор хандах нь тодорхойгүй муухан бэлтгэгдсэн төсөл боловсруулахад хүргэдэг⁵¹. Хэдий тийм боловч логик тогтолцооны хандлагад суралцах нь донор байгууллагаар санхүүжигддэг томоохон төслийг ойлгоход тустай юм.

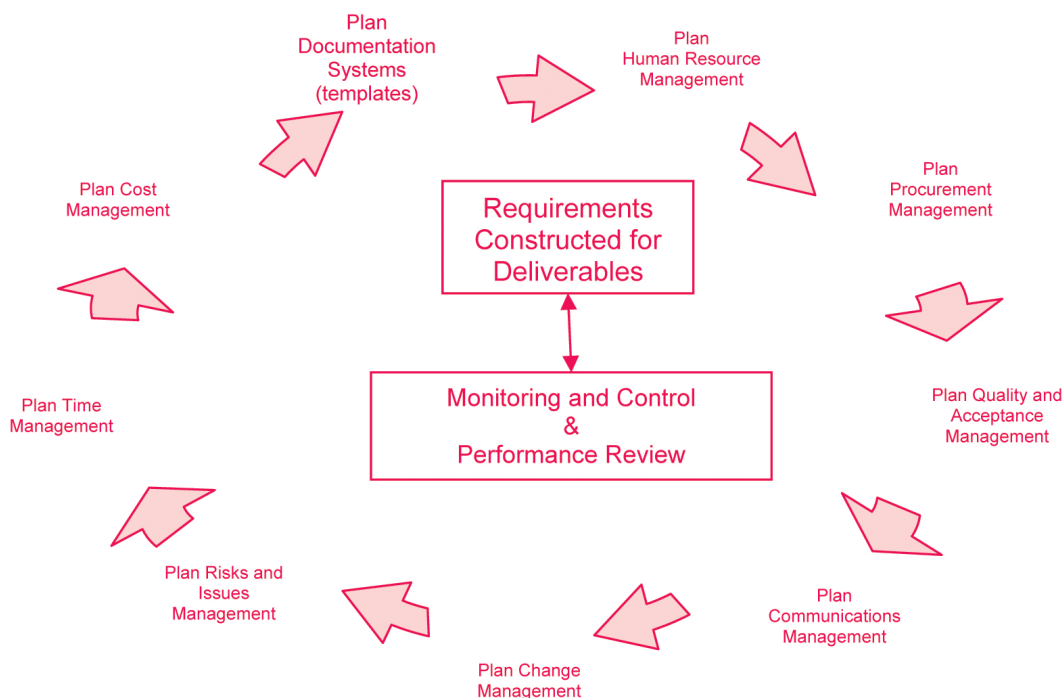
3.4 ТӨСЛИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨНИЙ ХҮРЭЭ

Төслийн төлөвлөгөөний дэг жаяг ба явцын хэсгүүд нь бид зорилгодоо хэрхэн хүрэх вэ, төслийн зорилт ба шаардлага нь юу гэдэг асуултанд хариулагддаг. Дэг ба явц нь: цаг хугацаа, зардал, хүний нөөц, худалдан авалт, чанар, хүлээн зөвшөөрөгдөх байдал, холбоо, солилцоо, эрсдэлийн асуудлаас бүрдэнэ. Зураг 10 дээр төслийн төлөвлөгөөний бүрэлдэхүүнийг харуулав.

Төслийн төлөвлөгөөг дотор нь илүү нарийвчилснаар: төслийн цагийн менежмент, төслийн зардлын менежмент, хүний нөөцийн менежмент, худалдан авалтын менежмент, чанарын ба хүлээн авах дэгийн менежмент, харилцаа холбооны менежмент, өөрчлөлтийн менежмент, эрсдэлийн менежмент, асуудлын менежмент гэсэн бүрдэл хэсгүүдийг боловсруулахад хүргэдэг.

Зураг 10. Төслийн төлөвлөгөөний цар хүрээ

Эх сурвалж: Jason Westland, The project Management Life Cycle (London and Philadelphia:Kogan Page, 2006 <http://exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>)



51. Ibid.; Reader, "An introduction to the LEA, ' http://www.pops.int/documents/guidance/NIPs_FINAL/logframe.pdf; and Des Gasper, "Logical frameworks: Problems and Potentials, " <http://winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm>.

3.5 ТУСГАЙЛАН ТОДОРХОЙЛСОН ХҮРЭХ ЦЭГ, ҮЙЛ ЯВДАЛ БА ТӨСЛИЙН ҮР ДҮНД БИЙ БОЛОХ БҮТЭЭГДЭХҮҮН, ҮЙЛЧИЛГЭЭНҮҮД

Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэгүүд (Milestone) бол төслийн үйл явдал бөгөөд төслийн үйл ажиллагааны багцын гүйцэтгэл ба төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг харуулна. Тусгайлан тодорхойлсон цэгүүдэд хүрэх он, сар, өдрийг товлон төслийн хуваарийг удирдахад чухал лавлах болгон ашиглана⁵².

Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ гэдэг нь төслийн ажил үүргийн эцсийн үр дүн юм. Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хуваарийг багцлах нь чухал бөгөөд энэ нь төслийн үйл ажиллагаа, үр дүнгийн гүйцэтгэлийг үнэлэх лавлах болдог⁵³.

13 дугаар хүснэгтэд төслийн хүрэх цэгүүд ба төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний жишээг харуулав.

Хүснэгт 13. Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэгүүд ба төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний загварчилсан жагсаалт

Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэгүүд	Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний тодорхойлолт	Тусгайлан тодорхойлсон цэгүүдэд хүрэх хугацаа
Алсын хараа/Цар хүрээг батлах	<i>Төслийн хамрах хүрээний тодорхойлолтыг боловсруулсан байх нь уг төслийн чухал цэг буюу үйл явдал мөн. Энэ нь бизнесийн нөхцөл, бэлтгэгдсэн хамрах хүрээг тодорхой болгосны дохио болдог. Нэгэнт төслийн спонсорт танилцуулагдаж батлагдсан бол энэ нь төслийн үндсэн хүрэх цэг болно.</i>	Он/сар/өдөр
Алсын хараа/Цар хүрээг батлах	<i>Төслийн хамрах хүрээний тодорхойлолтыг боловсруулсан байх нь уг төслийн чухал цэг буюу үйл явдал мөн. Энэ нь бизнесийн нөхцөл, бэлтгэгдсэн хамрах хүрээг тодорхой болгосны дохио болдог. Нэгэнт төслийн спонсорт танилцуулагдаж батлагдсан бол энэ нь төслийн үндсэн хүрэх цэг болно.</i>	Он/сар/өдөр
Хүрээ/Бүтэц боловсруулагдсан– Дохио өгөх Хөгжлийн дохио Шалгагдсан бүтээгдэхүүний анхны хэрэглээ– Шалгалтын дохио	<i>МХХТ технологийн Шаардлагын тодорхойлолт ба техникийн тодорхойлолтууд (Бүтээж бий болгох эсвэл сайжруулах бүтээгдэхүүний жагсаалт) Бүтээгдэхүүний анхны загварын үнэлгээ Эдгээр гарцыг бий болгох нь төслийн гол хүрэх цэгүүд юм. МХХТ төслийн хувьд уян програм хангамж хэрэглэх, шаардлагыг тодорхойлох үйл явц, функцүүдийн өвөрмөц онцлог, параметрууд, бизнес явцын тодорхойлолт зэрэг нь хэрэглэгч ба уян програм хангамж үйлдвэрлэгчдийн нягт холбоон дээр тодорхойлогдоно. Нэгэнт уян програм хангамжийг турших болон анхны загварууд бэлэн болсон бол уян програм хангамжийн эхнийхийг хэрэглэгчдэд учирч болох бөөстөх /вирус/ зэргийг шийдвэрлэсэн байх ёстой. Үүний зэрэгцээ хэрэглэгч болон бусад оролцогчдыг сургалтанд хамруулж бүтээгдэхүүнийг жинхэнээр хэрэглэхэд бэлтгэсэн байна.</i>	Он/сар/өдөр

52. Ibid; Westland, op.cit; and Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006). <http://www.exinfm.com/training/pdfs/projectPrimer.pdf>.

53. Ibid.

Тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэгүүд	Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний тодорхойлолт	Тусгайлан тодорхойлсон цэгүүдэд хүрэх хугацаа
Бүтээгдэхүүний хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдал ба Бүтээгдэхүүний нээлтийн талаар нийтэд зарлах	Систем дэх бүтээгдэхүүний нэгдэл, холбоо Энэ нь төсөл хэрэгжсэнийг харуулна. Энэ нь бүтээгдэхүүн хүлээн зөвшөөрөгдөж, байгууллагын үндсэн үйл ажиллагаанд нэгтгэгдсэн гэсэн үг.	Он/сар/өдөр

Эх сурвалж: Wilson Mar, "Project Planning Strategies and Tools," <http://www.wilsonmar.com/1projs.htm>; and Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02,2006), <http://www.exinfrm.com/training/pdf/files/projectPrimer.pdf>

МХХТ-ийн шаардлагуудыг боловсруулах нь

Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэж бэлэн болгох нь МХХТ-ийн төслийн хамгийн их цаг хугацаа шаарддаг үйл ажиллагаа юм. Хэдийгээр энэ нь төв барих, компьютерийн уян хангамжийг бий болгох эсвэл цахим засаглалын үйл явц хүртэлх үйл ажиллагаа нь боломжит нөөцийг шавхдаг (хөдөлмөрийн өртөг).

Шаардлагуудын техникийн тодорхойлолт нь төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэхийн өмнөх чухал үйл ажиллагаа юм. Женкин үүнийг тодорхойлохдоо "төслийн зорилтыг дахин тодорхойлох нь 'хэрэглэгчдийг' юу хамгийн их сэтгэл ханамжид хүргэхийг шийдэх явдал" юм. Шаардлагууд нь илт тодорхой буюу функциональ хэлбэртэй эсвэл функциональ бус шинж чанартай байна. Функциональ шаардлага гэдэг нь эцсийн хэрэглэгчийн тухайн бүтээгдэхүүний өдөр тутмын хэрэглээг заана. Функциональ бус шаардлага нь далд хэлбэрийн шаардлага бөгөөд хэрэглэгчдэд илэрхий биш байдаг. Энэ нь гүйцэтгэл, хэрэглэх боломжтой байдал, найдвартай байдал, аюулгүй байдал, санхүүгийн, хуулийн ба тусгай шаардлагуудыг багтаана.⁵⁴

Функциональ шаардлагын өвөрмөц онцлог нь тоон мэдээ цуглуулж хэрэглэгчийн хэрэгцээг тодруулсан **шаардлагыг бүлэглэн авч үзсэний** дараа тодорхойлогдоно. Тоон мэдээ нь төслийг юунд хүрэх ёстой вэ? (энэхүү МХХТ-ийн төслийн хувьд) гэсэн асуултанд хариулахад чиглэл болж өгнө. **шаардлагыг бүлэглэн авч үзсэний** үр дүн нь баримтжуулагдсан SMART (Өвөрмөц, Хэмжигдэхүйц, Хүрч болохуйц, Хамааралтай, Шалгагдахуйц гэсэн үгнүүдийн товчлол) шинж чанартай бөгөөд өвөрмөц онцлогийг илэрхийлсэн тодорхойлолт юм. Ихэвчлэн бүтээгдэхүүний функцийн шаардлага нь уялдаа холбоог харуулсан бүдүүвч, зургаар илэрхийлдэг үйл явцаар эхэлж, түүний хүчээр бүтээгдэхүүн үйл ажиллагаанд орно⁵⁵. Нэгэнт хэрэглэгчид өөрсдийн шаардлагын тухай дохио өгсөн бол, техникийн зохион бүтээх бодит ажил эхэлдэг.

Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хувь хүн (удирдах ажилтан, зөвлөгч, зохион бүтээгч, худалдагч) гүйцэтгэдэг үйл явц бөгөөд төслийн менежментийн төлөвлөгдсөн ажлын хэрэгжилтийн үр дүн нь болдог. Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний ажлын гүйцэтгэлийн тухай мэдээллийг төслийн хэрэгжилтийн явцад цуглуулж, тайлагнахад ашиглана.⁵⁶

Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь биет ба биет бус байна. Биет бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний жишээнд барилга, зам, тоног төхөөрөмж, компьютер, программ хангамж гэх мэтийг оруулж болно. Биет бус бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний жишээнд судалгаа, сургалт гэх мэт үйлчилгээ орно.

Төслийн менежер болон төслийн баг үр дүнгээ хугацаанд нь хүлээлгэн өгөхөд бэлэн байх ёстой. Хугацаа хожимдох нь төслөөс нэмэлт зардал шаардана. Аливаа хугацаа хожимдолт бол 'domino нөлөө' буюу дараалсан гинжин урвал бүхий сөрөг үр дагаварт хүргэдэг.

54. Jenkins, op.cit., 15-16.

55. Ibid.

56. Westland, op.cit.

3.6 ТӨСЛИЙН ГОЛ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ ТӨЛӨВЛӨХ НЬ

Төслийн төлөвлөгөөний гол ажил үүрэг, үйл ажиллагааны жагсаалт нь тусгайлан тодорхойлсон хүрэх цэг болон төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээр тодорхойлогддог (14 дүгээр хүснэгтийг үзнэ үү).

Хүснэгт 14. Ажил үүрэг, үйл ажиллагаа ба үр дүнгийн төлөвлөлт

Төлөвлөлтийн гол зорилтууд	Зорилго	Үр дүн/ гарц	Ашиглагдахуйц хэрэгсэл
Цаг хугацааны хуваарь гаргаж цаг хугацааны хүрээг тогтоох	Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хуваарийг удирдах	Төслийн менежментийн хуваарь ба үе шатны ажлын бүтэц	PERT/CPM Гант хүснэгт MS Project Office хэрэглэгчийн програм
Зардлын хуваарь хийх	Төсөв, өртөг, зардлыг удирдах	Төсөл үргэлжлэх хугацаанд шаардагдах санхүүгийн зардал, төсвийн төлөвлөгөө	Төсвийн дүн шинжилгээ, нягтлан бодох программ хангамж
Офисын төлөвлөгөөг боловсруулж, захиргааны болон үйлдлийн системийг бий болгох	Офисын Өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдах	Захиргааны ба үйл ажиллагааны төлөвлөгөө	Стандарт, систем, үйл явцын жагсаалт
Төслийн чанарын стандартыг бэлтгэх	Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, үр дүнгийн чанарыг удирдах	Чанарын төлөвлөгөө ба чанарын хяналтын төлөвлөгөө	Чиг үүрэгт тавигдах шаардлага, хүлээлтийн жагсаалт
Худалдан авалтын төлөвлөгөөг бэлтгэх	Худалдан авалтын явцыг удирдах	Худалдан авалтын төлөвлөгөө Шаардлагатай хөндлөнгийн үнэлгээ болон үйлчилгээ хийлгэх ажил үүргийн хуваарь Чанарын төлөвлөгөөтэй уялдуулсан үйлчилгээний түвшний стандартын тодорхойлолт Ашиглах тоног төхөөрөмж, программ хангамжийн чанарын төлөвлөгөөний тодорхойлолт Үйлчилгээний түвшний стандартын хүлээн зөвшөөрөгдөх төлөвлөгөөг багтаана.	Ашиглах нөөцийн жагсаалт-техникийн, экспертизийн, тоног төхөөрөмжийн болон бусад
Хүний нөөцийн төлөвлөгөөг бэлтгэх	Төслийн хүний нөөцийн шаардлагыг удирдах	Хүний нөөцийн төлөвлөгөөнд ажил үүргийн хуваарь, албан тушаал, хариуцлагын тогтолцоо, стандартын зориулалт, цалингийн түвшин зэргийг багтаана.	Бусад Төслийн менежментийн Офисийнхтой төстэй ажилтнуудын бенчмарк хийх
Харилцаа холбооны төлөвлөгөөг боловсруулах	Оролцогчидтой харилцах, хамтран ажиллах ажлыг удирдах	Харилцаа холбооны төлөвлөгөө нь оролцогчийн хэргэслийн төрөл ба хуваарь бүхий төлөвлөгөөг багтаана.	Захидал, танилцуулга, харилцаанд тогтоосон Формат ба стандартыг ашиглах

Төлөвлөлтийн гол зорилтууд	Зорилго	Үр дүн/ гарц	Ашиглагдахуйц хэрэгсэл
Эрсдэлийн төлөвлөгөөг бэлтгэх	Эрсдэлийн удирдах бууруулах арга хэмжээ	Эрсдэлийн төлөвлөгөө	Эрсдэлийн үнэлгээнд стандарт форматыг ашиглах
Баримт бичгийн ба тайлагнах төлөвлөгөө	Тайлан тавих шаардлагыг удирдах	Баримтжуулах болон тайлагнах ажлын төлөвлөгөө нь тогтоосон форматаар хийгдэнэ.	
Өөрчлөлтийн менежментийн төлөвлөгөөг бэлтгэх	Хамрах хүрээ ба чанарын өөрчлөлтийг удирдах	Өөрчлөлтийн хэрэгцээ, шаардлагын тогтоосон формат болон асуудлын төлөвлөгөө	Формат бэлэн байлгах

3.7 ТӨСЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ОФИС

Том хэмжээний төсөл ихэнхдээ төслийн менежментийн офис (РМО)-ыг байгуулдаг. Төслийн менежментийн офис нь байгууллага ба засгийн газрын агентлагийн дотор төслийн менежменттэй холбоотой үйл явцын стандартыг тодорхойлж, хэвшүүлж байдаг. Энэ нь төслийн гүйцэтгэлд стандартжуулалт, эдийн засгийн бэлтгэлийг хангахыг чармайх боломжоор хангадаг. Төслийн менежментийн туршлага, гүйцэтгэлийн гарын авлага, баримтын эх үүсвэр бий болдог. Төслийн менежментийн офисын үүрэг нь:

- Бүх төслүүдэд хуваарилсан ба зохицуулсан нөөцийн удирдлагаар хангах;
- Төслийн менежментийн арга зүй, шилдэг туршлага, стандартыг бий болгох;
- Төслийн бодлого, ажлын дэс дарааллын журам, формат болон нийтийн хэрэглээнд хамтран ашиглах бусад баримтуудыг тодорхойлон нэгтгэх төвийн үүрэг хүлээх;
- Бүх төслийн төвлөрүүлэн зангидах;
- Бүх төслийн хувьд ижил тэнцүү болон өвөрмөц шинжтэй эрсдэлүүдийг төвлөрүүлэн удирдах газар;
- Байгууллагын хэмжээний төслийн менежментийн програм хангамж зэрэг төслийн удирдлагын болон үйл ажиллагааны менежментийн төв;
- Төслүүдийн дундах харилцаа холбооны зохицуулалт хийх төв;
- Төслийн менежерүүдийн манлайллыг хангах талбар;
- Бүх төслийн хувьд менежментийн офисын цаг хугацаа, төсөвт үйлдвэрлэлийн түвшний мониторинг хийх;
- Төслийн менежерүүд болон дотоод, гадаадын чанарын ажилтан, стандартын байгууллагын хооронд төслийн стандартын асуудлаар зохицуулалт хийх⁵⁷

Төслийн багийн гишүүдийг багтаах офисын багтаамжтай байх нь төслийн туйлын чухал зорилт юм. Төслийн менежментийн офисийн зай талбай нь захиргааны ажил, хурал, ярилцлага, төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ шиг бүтээгдэхүүнийг бий болгоход тохиромжтой байх хэрэгтэй. Багийн зарим гишүүд офисын гадна орчинд ажиллаж болох бөгөөд төслийн менежментийн офист биеэр ирж тайлагнахгүй байж болох юм. Тэд төслийн багтай орчин үеийн холбооны технологийг ашиглан холбогдоно. Төслийн менежментийн багийн үүрэг, хариуцлага

Төслийн багийн гишүүдийн үүрэг, хариуцлагыг эсвэл ажил үүргийн хуваарийг тодорхой болгох нь маш чухал. Эдгээрийг хүний нөөцийн төлөвлөгөөнийн хүрээнд хийхдээ төслийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг тусгана. Гэрээлэлтийн үйл явц эхлэхээс өмнө хариуцлагын эсвэл ажил үүргийн хуваарийг тодорхойлсон байна.

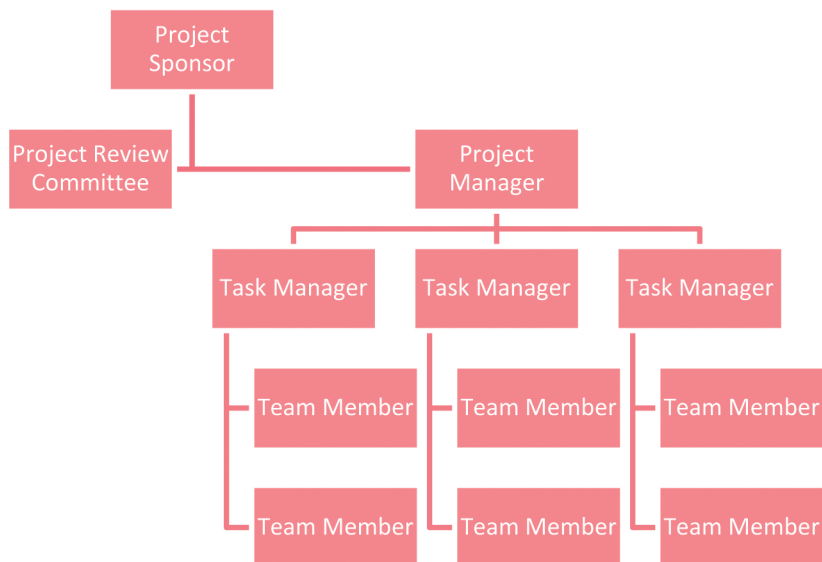
57. John Macasio, "ICT Project Management Practitioner Network," <http://ictpmpractitioner.ning.com>. Wikipedia-aac "Project management office," http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office.

Төслийн байгууллагын бүтэц

Багийн гишүүдийн тайлагнах түвшинг харуулсан төслийн байгууллагын бүтцийг сонгоно. Зураг 11 дээр төслийн байгууллагын түгээмэл бүтцийг үзүүлэв.

Зураг 11. Төслийн байгууллагын бүтцийн жишээ

Эх сурвалж: Jason Westland, The Project Management Life Cycle (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006)



Төслийн байгууллагын бүтцийг зөв тодорхойлох нь төслийн менежерүүдийг үүргээ үр дүнтэй, үр ашигтай гүйцэтгэх боломжоор хангана. Ажил үүргээ төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлснээр төслийн бүтээгдэхүүнийг гаргах чухал талбар, асуудал, түүнийг шийдвэрлэхэд анхаарлаа түлхүү хандуулах боломж бүрдэнэ.



Өөрийгөө шалгах нь

1. Төслүүдэд яагаад төлөвлөгөө хэрэгтэй вэ?
2. Төслийг тодорхоход ямар хандлагууд ашиглагддаг вэ? Бенчмарк гэж юу вэ?
3. Төслийн зорилго, зорилтуудыг тодруулахад тусалдаг төлөвлөлтийн ямар хэрэгсэл байдаг вэ?
4. Логик тогтолцооны шинжилгээ гэж юу вэ?
5. Үйл ажиллагааны төлөвлөлтийн үе шатны ямар эрэмбэ байдаг вэ?

4. ТӨСЛИЙН ХЯНАЛТ БА МОНИТОРИНГ: СУДЛАГДАХУУН, АСУУДАЛ БА ПРАКТИК ХЭРЭГЛЭЭ

Энэ бүлгийн зорилго бол төслийн хяналт болон мониторинг хийх үзэл баримтлал, практик асуудлыг авч үзэх явдал юм.

Төслийн Удирдлагын Төлөвлөгөөг батлах нь төсөл хэрэгжиж эхэлсний дохио болдог. Ер нь, энэ ажиллагаанд нилээн хугацаа шаарддаг. Төслөөр хийгдэх ажил үйлчилгээг бүрэн гүйцэд боловсруулж дуусах хүртэлх хугацааг хамарна. Төслийн менежер зохих мониторинг, хяналтыг хийх замаар төлөвлөгөөнд орсон үйл ажиллагаа, бүтээгдэхүүн бүрийг сайтар хянаж, үнэлэн төслийн шалгуур үзүүлэлтэд нийцсэн эсэхийг бататгана.

Төсөл амжилттай хэрэгжинэ гэдэг нь хугацаандаа, төсөвлөсөн өртгийн хүрээнд гүйцэтгэгдсэн, шаардагдах тодорхойлолтуудыг хангасан, хийгдсэн туршилтууд нь хэрэглэгчдэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн байхыг хэлдэг. Төслийн хэрэгжилт гэдэг нь төсөлтэй холбоотой бүх үйл явцыг бүхэлд нь хэлэх ба төслийн үйл явц бүр төслийн багийн гишүүдэд маш тодорхой ойлгогдсон байх ёстой. Олон төслүүд төслийн менежментийн энгийн мөртөө шийдвэрлэвэл зохих эдгээр үйл явцыг орхигдуулснаас амжилтгүй болдог.

Төслийн Менежментийн Төлөвлөгөөг (Зураг 12) хэрэгжүүлэхэд төслийн менежер болон төслийн баг олон талын үүрэг, даалгаврыг гүйцэтгэнэ.

Зураг 12. Төсөл хэрэгжүүлэлтийн шатан дахь менежментийн үйл ажиллагаа



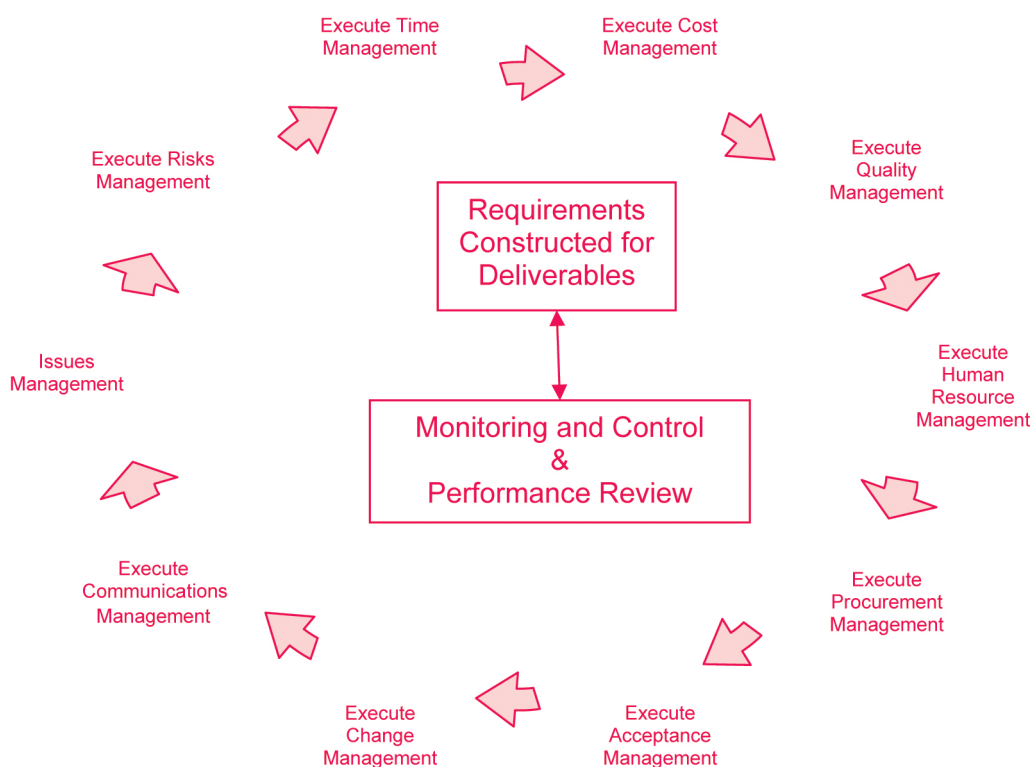
Төслийн менежер нь төслийн менежментийн багтай нягт холбоотой ажиллах ба төслийн үйл ажиллагаа нь төлөвлөгөөний дагуу явагдаж байгаа эсэхэд гүйцэтгэлийг чиглүүлнэ. Төслийн менежер, төслийн багийн гишүүд нь төслийн хүрээнд учирсан техникийн болон зохион байгуулалтын олон янзын харилцаа холбоосыг зохицуулах үүрэгтэй. Цаг хугацаа, мөнгө (эсвэл өртөг) болон хүмүүс (оролцогч талууд) зэрэг нөөцийг үр дүнтэй удирдах нь маш чухал, шийдвэрлэх ач холбогдолтой юм.

4.1. МХХТ-ИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ

Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны хүрээ

МХХТ-ийн төслийн менежерүүд нь төсөл хэрэгжүүлэх үеийн /Зураг 12/ үйл ажиллагааны эрэмбэ, хүрээг удирдан зохицуулж байдаг.

Зураг 12. МХХТ-ийн төслийн хэрэгжилтийн шатан дахь удирдлагын үйл ажиллагааны хүрээ



Хэрэгжилтийн үйл явцыг удирдах нь хяналтын механизм, үйл явцтай нягт холбогдох ёстой.

Тусгай форматуудыг ашиглан баримтжуулах

Төслийг хянах, үр ашигтай байлгах нэг арга нь төслийн үйл ажиллагаа нь баримтжуулсан, мөн төслийн багийн гишүүн бүрт хялбар ойлгогдохуйц форматтай байх явдал юм. Хуулбарлан хэрэглэдэг, хэрэглэж болохуйц олон формат, загварууд байдаг. /Дараагийн сэдэвт өгүүлнэ./

4.2. ЦАГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Төслийн менежер зардал шаардагдсан ажил үүргүүдийг гүйцэтгэхээс эхлэн төслийн багийн гишүүдийн зарцуулсан цагийн тэмдэглэгээг хөтөлж, үнэлгээ хийж байх хэрэгтэй. Цагийг хянах нь төслийн менежерт ажил үүрэг тус бүрт шаардагдсан нөөцийн түвшинг хянах болон гүйцэтгэсэн үүрэг тус бүрийн хувь хэмжээг, түүнчлэн тухайн ажил үүргийг бүрэн гүйцэд хийж дуусгахад шаардагдсан нийт ажлын тоо хэмжээг тодорхойлоход тус болдог.

Төлөвлөгөө хийх шатанд цагийн менежментийн гарц нь төлөвлөгөөний дагуу хийгдсэн хуваарь байна. Цагийн менежментийн загвар нь ажил гүйцэтгэх бүтэц буюу Гантын хүснэгтээр хийсэн ажлын төлөвлөгөө юм. (Хүснэгт 15 харах)

Хүснэгт 15. Үйлдвэрлэлийн шатан дахь Гантын хүснэгтийн загвар

Component /Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Scope and Plan										
Specify requirements										
Production Phase 1										
- Core database										
- Account screens										
- Case module										
- Alpha version										

Эх сурвалж: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006), 28, <http://www.exinfm.com/training/pdf/files/projectPrimer.pdf>.

Төслийн хуваарийг графикийн бус аргаар тэмдэглэж болно. (Хүснэгт 16)

Хүснэгт 16. Ажлын төлөвлөгөөний хуваарь хийх загвар

Үе шат	Эхлэх	Дуусах	Үргэлжлэх хугацаа	Гарах бүтээгдэхүүн
Цар хүрээ ба төлөвлөгөө	1 сарын 1	1 сарын 10	7 өдөр	Төслийн санал
Шаардлагуудыг тодорхойлон гаргах	1 сарын 13	1 сарын 24	10 өдөр	Шаардлагуудын тодорхойлолт
Бүтээгдэхүүний үе шат 1	2 сарын 3	2 сарын 14	10 өдөр	Альфа
Бүтээгдэхүүний үе шат 2	2 сарын 24	3 сарын 7	10 өдөр	Бета
Бүтээгдэхүүний үе шат 3	3 сарын 17	3 сарын 28	10 өдөр	Эцсийн хувилбар
Хүлээн зөвшөөрөх тест	4 сарын 7	4 сарын 11	5 өдөр	Системийг нийлүүлэх

Үе шат	Эхлэх	Дуусах	Үргэлжлэх хугацаа	Гарах бүтээгдэхүүн
Хэрэгжүүлэлт	4 сарын 21	4 сарын 25	5 өдөр	-
Нээлт/эхлэх	4 сарын 28	4 сарын 28	0 өдөр	-
Нийт			67 өдөр	

Эх сурвалж: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006), 27, <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>.

Тодорхой үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд зарцуулах цаг хугацааг тооцох хэрэглүүр нь Төслийн Үнэлгээ Хяналтын Арга /ТҮХА-PERT/ болон Шийдвэрлэх Замын анализ хийх арга /ШЗА- CPM/ юм.

ТҮХА нь өргөн хэмжээний судалгаа болон үйл явдал нь тодорхой бус хөгжлийн төслүүдэд зориулагдсан. Тус арга нь тухайн нэг төслийг гүйцэтгэх явцад гарч буй үүргүүдийг, ялангуяа үүрэг тус бүрийг биелүүлэхэд шаардагдах цаг хугацааг задлан шинжилж эцсийн дүндээ төслийг бүхэлд нь хэрэгжүүлж дуусахад шаардлагатай хамгийн бага хугацааг тодорхойлдог.

ШЗА-г бүтээгдэхүүн нийлүүлэхэд шаардлагатай хамгийн наад захын, чухал үүргүүдийг багцлан тодорхойлоход хэрэглэдэг. Ингэхдээ бүх л ажил үүргүүд, харилцан хамааралтай зүйлсийг жагсаан бичсэний дараа чухал үүргүүдийг цаг хугацааны хамааралгүй ажил үүргүүдээс ялган заагладаг. Төлөвлөсөн хязгаарлагдмал цаг хугацаанд хүссэн гарцад хүрч чадах шийдвэрлэх үүрэгтэй үйл ажиллагаануудыг ялгаж чадсанаар менежер хүн үйл ажиллагааныхаа дарааллыг зөв сонгох боломжтой болдог.

Төслийн хуваарийг төслийн гүйцэтгэлийн түвшинг хэмжих зорилгоор гүйцэтгэлийн явцад үнэлнэ.

Цагийн менежментийг хөнгөвчлөхийн тулд цагийн хүснэгтэн загваруудыг боловсруулж төслийн үйл ажиллагаануудад зарцуулсан цагийг тэмдэглэж, баримтжуулж болно. Гэрээгээр ажиллагчид, зөвлөхүүд, нийлүүлэгчид зэрэг төслийн багийн гишүүд цагийн хүснэгтийг тогтмол ашиглаж байх хэрэгтэй. Хэрэв цагийн хүснэгтэнд нарийн тэмдэглэгээ хийгдэхгүй бол төслийн менежер төлөвлөсөн ажлууд хугацаандаа хийгдэж байгаа эсэхийг тооцоолоход хүндрэлтэй учирдаг. Энэ нь эргээд цаг барих, өртөг тооцоо, чанарыг хянахад сөргөөр нөлөөлдөг талтай.⁵⁸

Цагийн менежментийн асуудал нь төслийн менежер хүний бүхий л хариуцлага юм. Менежер өдөр тутмын цагийн хүснэгт ашиглах явцад үнэлгээ хийхдээ төслийн захиргааны ажилтныг хөлслөн ажиллуулж болно.

4.3. ӨРТГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Менежер хүний сонор сэрэмжийг шаарддаг гол зүйл бол өртөг. Jenkins өртгийн менежментэд баримтлах 3 зарчмыг гаргаж ирсэн. Үүнд:

- Хянуур, хашир байх - алдаа дутагдлын хил хязгаарыг анхааралдаа авах;
- Нягт тооцоотой байх - өгөгдсөн төлөвлөгөөний дагуу төсөв, зардал хоёрыг нийцүүлэх;
- Тууштай байх - цаг хугацааны ялгаа гарсан ч эхний үндэслэл хадгалж үлдэх, аливаа өөрчлөлт гарсан тохиолдолд эхний үндэслэл хувиршгүй байх⁵⁹

58. Westland, op.cit.

59. Jenkins, op.cit., 29.

Төслийн төлөвлөгөөний өртөг гэж боломжит бүхий л зардал тус бүрийг жагсаан бичихийг хэлдэг. Төлөвлөх явцад төсөлд шаардлагатай зүйлсийн бодит болон бодит бус зардлын аль алиныг тооцоолох хэрэгтэй. Бодит өртөгт капиталын хөрөнгө оруулалт, түрээсийн гэрээ болон багаж төхөөрөмжийн зардал, ажилчдын зардал / цалин хөлс, сургалт, тусламж тэтгэлэг, нэмэлт урамшуулал / , мэргэжлийн үйлчилгээ, нийлүүлэх болон өргөн хэрэгцээний бараа бүтээгдэхүүн ордог. Бодит бус өртөгт төслийн хэвийн үйл ажиллагаанд хамаарахгүй боловч зайлшгүй үнэлэх ёстой харилцаа холбоо тогтоох, итгэлцэл бий болгох, холбоо барих / нэр төрийн зардал, оюуны өмчийг тооцно.

Өртгийг тооцон гаргасны дараа төслийн төсвийг хийнэ. Гэсэн хэдий ч төслийн менежер хүн төлөвлөгдөөгүй зардлыг ямагт тооцож байх хэрэгтэй ба алдаа эрсдлийг зөөлрүүлэх, түүнчлэн инфляци, валютын түвшин, нийгэм эдийн засгийн бодлогын өөрчлөлтүүд зэрэг гадаад хүчин зүйлс зэрэг төслийн цар хүрээнд гарч болох эцсийн өөрчлөлтүүдэд бэлтгэлтэй байх хэрэгтэй. Эдгээрийг ч мөн төслийн төсөвт тооцож оруулах хэрэгтэй. Гэнэтийн тохиолдолд хэрэглэх тэтгэмжийг /болзошгүй зардлын сан/ төслийн төсөвт тусгаж өгснөөр дээрх асуудлууд гарсан тохиолдолд төслийн баг өөрөө шийдвэрлэх боломжтой болдог.

Баримт хөтлөх, санхүүгийн тогтмол тайлан гаргах, тогтмол үнэлгээ хийх, төсөв болон зардлыг хянах нь төслийн менежерт нөхцөл байдлыг мэдрэх, тохиолдож болзошгүй асуудлуудыг урьдчилан мэдэхэд тусалдаг.

Өртгийн менежментийг хийх явцад төслийн менежерт тооцооны болон санхүүгийн үндсэн мэдлэгтэй төслийн багийн гишүүний туслалцаа зайлшгүй хэрэгтэй.

4.4. ЧАНАРЫН МЕНЕЖМЕНТ

Төсөл нь чанарын ямар стандартуудыг хангах ёстой байдаг вэ? Төлөвлөх явцад төслийн менежментийн баг нь чанарын хэмжүүр, баталгаа болон хянах аргуудыг тодорхойлсон байна. Чанарын менежментийн үйл явц нь бодит ажлыг гүйцэтгэхэд чухал ач холбогдолтой ба цаг хугацаа, өртөг, чанарын зорилтуудыг анхаарах хэрэгтэй.

Чанарын хяналт хийх нь чанарын багц зорилтын хүрээнд хийгдсэн аливаа ажил үйлчилгээний чанарт гарах өөрчлөлтүүдийг зогсооход чиглэгдсэн эмчилгээний алхмууд юм.⁶⁰

Жишээ нь, хэрэв таны Мэдээллийн Технологийн үүрэг нь дансанд төлбөрийг хүлээн авах болон төлбөр тооцоо гүйцэтгэх чадвартай санхүүгийн менежментийн шинэ шийдлийн програм хангамж суурилуулах хэрэгтэй бол төслийн хүлээгдэж буй ажил үйлчилгээ нь Данс, тооцоо, төлбөрийн шинэ брэндийн загварыг хэрэгжүүлэх болно. Чанарын зорилтыг хангахын тулд танай мэргэжлийн баг бүтээгдэхүүн үйлчилгээг гүйцэтгэхэд шаардлагатай чанарын шалгуурыг боловсруулах хэрэгтэй болно. / Хүснэгт 17./

60. Westland, op., 76.

Хүснэгт 17. Чанарын стандартын загвар

Conditions for Quality	Standard Quality
All system functionality of the General Ledger. Accounts Payable and Accounts Receivables are	All system functionality of the General Ledger. Accounts Payable and Accounts Receivables are
- tested and installed	- operational with no errors
All system performance must be matched with	All system performance indicate
- system up time	- no less than 99% uptime
- system response time	- no less than 5 second response time
- data migrated from old system	- 100% accuracy of data

Эх сурвалж: Jason Westland. Төслийн менежментийн амьдралын цикл. Лондон, Филадельф: Kogan Page, 2006, 149

Ажил үйлчилгээг үнэлэхдээ бүтээгдэхүүн нь хэмжигдэхүйц үзүүлэлтээр зорилтод нийцэж байгаа эсэхийг харгалзана. Зорилтод нийцэхгүй аливаа зүйлсийг стандартын шаардлага хангах хүртэл хүлээн зөвшөөрөх ёсгүй.

Үйлдвэрлэлийн шатанд болон төстийн хуваарьт гүйцэтгэлийг дахин хянаж, баримтжуулах ба үүнд нийлүүлэгдэх ажил үйлчилгээний статусыг дүгнэх хэрэгсэл болох стандарт бичиг баримтыг хэрэглэнэ.

Хэрэв үйлдвэрлэх болон тест хийх үйлчилгээг гаднаас худалдаж авах бол чанарын хяналтын баг чанарын зорилтууд дээр үндэслэн дээрх ажил үйлчилгээний гүйцэтгэлийн шалгуурыг тодорхойлох ёстой.

4.5. ӨӨРЧЛӨЛТИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Хоёр төрлийн өөрчлөлтийн менежмент байдаг. Үүний нэг нь зохион байгуулалтын өөрчлөлт ба нөгөө нь төслийн чанар, цар хүрээнд нөлөөлөхүйц төлөвлөгдсөн үйл ажиллагаа болон гарц дахь өөрчлөлт юм.

Байгууллагын түвшин дэх өөрчлөлтийн менежмент

Байгууллагын хөгжил нь МХХТ дэвшлийн бүтээлч санааг төлөвлөх явцтай холбоотойгоор явагддаг. Төслийн үйл ажиллагаа нь цаасан дээр төлөвлөсөн шигээ хэрэгжүүлэхэд амар зүйл биш гэдгийг төслийн менежер болон төслийн багийн гишүүд анхаарах хэрэгтэй. Оролцогч талууд нь олон янзын бодол, таамаглалтайн дээр үүнийг удирдан залах нь маш том үүрэг юм. Оролцогч талуудын зүгээс уур уцаар, эсэргүүцэл, найрсаг зан алинтай нь ч таарч болно. Өөрчлөлтийн менежментийн үйл явц нь төсөл өөрчлөгдсөнөөр байгууллага болон төслийн үр шим хүртэгчдэд нөлөөлж болох үр нөлөө, ач холбогдлоос хамааран энгийн эсвэл нарийн төвөгтэй байдаг.

2 дугаар бүлэгт дурьдсанчлан, үйлчилгээг сайжруулах систем, үйл явцыг дахин инженерчлэхийн тулд МХХТ-г хэрэглэн шинэчлэл хийж байгаа багууллага нь зохион байгуулалтын ерөнхий төлөвлөгөөндөө өөрчлөлтийн менежментийн хөтөлбөрүүдийг тусгах хэрэгтэй. Ийм хөтөлбөрүүд нь төслийн зорилго, зорилтуудтай уялдсан байх ба түүний гарц, үр дүн нь байгууллага доторх шинэчлэлийн үйл явцад эерэгээр нөлөөлж байх хэрэгтэй.

Төслийн түвшин дэх өөрчлөлтийн менежмент

Төлөвлөгөө нь ихэвчлэн төгс биелэгддэггүй. Төслийн үйл ажиллагаа нь хэрэгжүүлж байх явцад өөрчлөгддөг. Өөрчлөлт нь байж болох зүйл бөгөөд төслийн цар хүрээний гол хэсэгт нөлөөлдөггүй. Хяналтын механизмыг “цар хүрээний эмгэг” гаргахгүйн тулд хийдэг.

Цар хүрээний эмгэг нь төслийн цар хүрээ гажих үзэгдэл бөгөөд өмнө нь хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй буюу яригдаагүй нэмэлт элементүүд юм.

Төлөвлөх шат нь хэрэглэгч болон оролцогч талуудтай хамтран үйл ажиллагааны болон үйл ажиллагааны бус шаардлага, шалгуур, тодорхойлолтуудыг нарийн тодорхойлох хэрэгтэй байдаг учраас төслийн цаг хугацааны ихэнхийг эзэлдэг. Төлөвлөгдсөн ажил үйлчилгээнд өөр элементүүдийг нэмэх нь төслийн хэрэгжилтийг удаашруулахад хүргэдэг.

Төслийн менежер, төслийн баг төсөл өөрчлөгдөхөд хүргэж болох шалтгаануудад болгоомжтой хандах хэрэгтэй.

Төслийн менежер хэрэгжилтийн шатанд гарч ирсэн өөрчлөх саналыг сайтар судлан, уг саналыг хэлэлцэх үү, буцаах уу гэдгийг үйл явц болон хязгаарлалтууд /цаг хугацаа, өртөг, цар хүрээ/ хэрхэн нөлөөлж байгааг харгалзан болгоомжтой шийдэх хэрэгтэй.

4.6. ХАРИЛЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ: ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ УДИРДАХ СТРАТЕГИ⁶¹

Төслийн менежментэд харилцаа нь оролцогч талуудын дунд шийдвэрлэх холбоос болж өгдөг. Төслийн өөрчлөлтийн менежментийн төлөвлөгөө нь харилцааны стратеги болон төслийн талаарх мэдээлэл болон хийгдсэн өөрчлөлтүүдийг хэрхэн хугацаа алдалгүй хүргэж, тухай бүр хэлэлцүүлж байх тухай дэд төлөвлөгөө юм. Энэ үйл явцыг төлөвлөх нь чухал, учир нь төслийн талаар өөр өөр сонирхол, төсөөлөлтэй хүмүүс үйл явдалд оролцож байдаг.

Төслийн менежерүүд төслийн баг, оролцогч талууд, хэрэглэгчид, спонсоруудтай байнгын харилцаатай байхад ихээхэн цаг зарцуулж байх нь зүйтэй юм. Төслийн багийн гишүүн бүр харилцаа холбоотой байх нь төслийн үр дүнд бүрэн нөлөөлдөг болохыг сайтар ухамсарласан байх явдал. Төслийн баг хугацаа алдалгүй зөв, зохистой бүтээгдэхүүн гаргах, мэдээлэл цуглуулах, эмхтгэн хэвлүүлэх, тараах, хадгалах, мэдээллийг дахин хайх, дамжуулахад харилцаа холбоог үр дүнтэй ашиглах хэрэгтэй.

Холбоо харилцааны үйл явцыг төлөвлөхдөө төслийн баг оролцогч талуудад мэдээлэл өгөх болон тэдний харилцаа холбооны хэрэгцээг тодорхойлох хэрэгтэй. Төлөвлөлтийн үе шатанд үүнтэй холбоотой түлхүүр асуултууд бол:

- хэнд ямар төрлийн мэдээлэл хэрэгтэй вэ?,
- хэзээ хэрэгтэй вэ?,
- түүнийг хэрхэн олж авах вэ?,
- хэн холбоо тогтоох вэ? зэрэг юм.

Төслийн менежер болон баг харилцааны өндөр ур чадвартай байх шаардлагатайн дээр үр ашигтай харилцаа, эргэх холбооны сүлжээ, харилцаанд учирч буй саад болон хэрэглэж болох төрөл бүрийн хэвлэл мэдээллийн талаар үндсэн ойлголттой байх хэрэгтэй. Оролцогч тал тус бүр өөрсдөөсөө дараах асуултуудыг асууж болох юм. Үүнд:

61. Энэ хэсгийг Westland-аас авав.

- Ямар мэдээллийг хэрэглэх вэ?,
- Аман болон бичгийн харилцаа байх уу?,
- Мэдээг цахим хэлбэрээр хүргэх үү, эсвэл нүүр тулсан хэлбэрээр хүргэх үү?,
- Мэдээлэл нь албан байх уу, албан бус байх уу?,
- Бичгийн харилцаанд ямар үгс хэрэглэвэл зохих вэ?,
- Мессеж нь албан байх уу, албан бус байх уу,
- шууд байх уу, шууд бус байх уу?

Харилцааны хэлбэрийг сонгох нь тухайн нөхцөл байдлаас хамаардаг. Харилцааны менежмент нь төслийн эхний үе шатаас эхлэх ёстой. Харилцааны менежментийн төлөвлөгөө нь төслийн хэрэгцээнд үндэслэн хурал, уулзалтын болон бусад үед гарын авлага, заавар (нүүр тулсан эсвэл цахим байх эсэх) хэлбэрээр байна. Төслийн бүхий л явцад төлөвлөгөөг тогтмол дүгнэж, уялдаа холбоог хангахын тулд шаардлагатай үед сайжруулж байх хэрэгтэй. Түүнчлэн төлөвлөгөө нь төслийн харилцааны шаардлагад нөлөөлдөг учир төслийн зохион байгуулалтын бүтэц дээр үндэслэн боловсруулах хэрэгтэй. Төслийн менежментийн төлөвлөгөөтэй холбоотойгоор, төлөвлөгөөний чанар, төсөв, хуваарь болон цар хүрээг өөрчлөх аливаа үйлдэл байж болзошгүй тул үйл ажиллагааны үр дүнд тогтмол дүгнэлт хийж байх хэрэгтэй. Төслийн менежер болон төслийн баг нь өөрчлөлт хийх хүсэлтийг хүлээн авснаар өөрчлөлтийн менежментийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд боломжит нөөц, санхүүгийн эх сурвалж хангалттай байгаа эсэхэд үнэлгээ хийнэ. Хэрэв үйл ажиллагаанд ямар нэг өөрчлөлт орвол түүнийгээ зөвшилцөн холбогдогч эсвэл эрх ашгийг нь хөндөж байгаа талуудад мэдэгдэнэ.



Дасгал 5

Харилцаа холбоо тогтоох төлөвлөгөөний матрицыг харуулав. 1-р баганад төслийн үйл ажиллагаа, 1-р эгнээнд үйл ажиллагаа тус бүрийг хариуцан харилцах хувь хүн болон багийн нэр байна. Харилцааны явцад хүн, баг тус бүрийн үүрэг нь:

ЭХ -Төлөвлөгөө эсвэл үйл явдлын мэдээллийг эзний ёсоор хариуцагч ба холбоо тогтоох материалыг боловсруулж тараах, хурал уулзалтыг зохион байгуулахад дэмжлэг үзүүлэх

МХ - Мэдээллийг хүлээн авагч ба хурал уулзалтанд оролцох

Ү - харилцах болон мэдээлэх үйл явцыг үнэлж эргэх холбоогоор хангах

Хүснэгтийн үлдсэн зайг төсөлд оролцогч хүн, баг тус бүрийн үүргийн дагуу /зөвхөн эхний үсгийг хэрэглэ/ бөглө. Нэг хүн, баг 1-ээс илүү үүрэг гүйцэтгэж болно.

Үйл ажиллагаа	Төслийн спонсор	Төслийн менежер	Төслийн удирдагч	Төслийн гишүүн	Тендерийн менежер	Харилцааны менежер	Бусад
Чанарын төлөвлөлт	МХ	ЭХ	МХ	МХ	МХ	МХ, Ү	МХ
Эрсдлийн төлөвлөлт							
Баримт бичгийн төлөвлөлт							
Тайлагнах							
Дунд хугацааны хяналт							
Тайлагнах							

Эх сурвалж: Jason Westland, The Project Management Life Cycle (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006).

4.7. ЭРСДЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ⁶²

Төслийн эрсдэл гэдэг нь төслийн менежментийн багийн хяналтаас гадуурх тодорхойгүй байдал, гадаад орчинд болж буй үйл явдал, нөхцөл байдал юм. Бүх төсөл эрсдэлтэй тулгардаг ба зарим эрсдлийг төлөвлөгөөний эхний үе шатанд задлан шинжилж тодорхойлж болдог. Энэ нь төлөвлөгөөг хийхдээ төсөлд учирч болох эрсдлүүдээс урьдчилан сэргийлэх, зөөлрүүлэх, багасгах явдлыг сайн тооцно гэсэн үг юм. Гэсэн хэдий ч тодорхойлж, хянаж болдоггүй нууц хэлбэрийн эрсдлүүд бас байдаг. Ийм хэлбэрийн эрсдлийг шийдвэрлэх нэг сайн арга бол төслийн менежер болон төслийн баг мэдэгдэж буй эрсдлийн хамт үл мэдэгдэх эрсдлийн эсрэг ерөнхий төлөвлөгөө хийх явдал. Энэ асуудлыг төслийн менежментийн багийн хурал дээр байнга хэлэлцэж байх хэрэгтэй. Төслийн баг нь төслийн бүхий л хугацаанд эрсдлээс урьдчилсан сэргийлсэн, бусад хэсэгтэй уялдсан менежментийг баримтлах хэрэгтэй.

Эрсдлийг задлан шинжлэх нь төсөлд учрах аюул заналыг тодорхойлох нэг хэрэгсэл юм. Энд ямар эрсдэл уналтанд хүргэх вэ?, энэ эрсдлийн үр нөлөө нь юу байх вэ? зэрэг асуултуудыг тавьдаг. Дээрх асуултуудад хариулснаар төслийн уналт болон үр нөлөө нь хир гүн бөгөөд гүехэн эсэхийг тодорхойлоход дөхөм болно. Зураг 13-т дээрх асуултуудад хариулт өгсөн жишээг харуулав.

Өндөр давтамжтай аюул занал нь төсөлд шийдвэрлэх сөрөг нөлөө үзүүлж болох юм. Гол асуудлууд шүүмжлэлт түвшинд хүрч, энэ нь төсөл уналтанд ороход ойрхон байгааг илэрхийлдэг. Бага түвшний эрсдлүүд нь төвөгтэй боловч тийм ч чухал нөлөө үзүүлдэггүй, тэд аажимдаа шийдэгддэг. Төслийн менежер нь төслийн багт эрсдлийн асуудлыг тогтмол хөндөж тавих хэрэгтэй. Хэрэв хэрэгжүүлэх төсөл нь томоохон хэмжээний, урт хугацааг хамрах бол эрсдлийн менежерийг төслийн багийн гишүүнээр хөлслөн авч ажиллуулж болно.

Зураг 13. Эрсдэлийн дүрслэл

Эх сурвалж: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006), 31, <http://www.exinfm.com/training/pdf/files/projectPrimer.pdf>.

I M P A C T	High	Major	Critical
	Low	Minor	Major
		Low	High

АМЬЖИРГАА

62. Jenkins-ээс энэ хэсгийг авав.



Дасгал

Кейсийг уншаад доорх асуултуудад хариулна уу.

МХХТ төсөлд оролцогч гол түншүүдийн нэг нь төслийн уралдаанд ялагджээ. Гол түншийн ялагдал нь төсөлд оролцогч талуудад нөлөөлөх төслийн нөлөөг бууруулж, дахин шинэ ялагч тодрох хүртэл хэсэг хугацаа хэрэгтэй болсон. Тэрээр төслийн хуваарь өөрчлөгдөхөд хүрч, үүний үрээр зардалд ч өөрчлөлт орох болов.

Энэ үйл явдлын төсөл амжилтгүй болоход нөлөөлөх магадлал юу вэ?

Төсөл амжилтгүй болох нөлөөллийн түвшин ямар байх вэ?

Төсөлд учирсан нөхцлийг аль хувилбараар шийдэх вэ?

Хувилбар 1. Түншлэгч байгууллагыг солино. Энэ нь шинэ түншлэгч байгууллага сонгох, гэрээ хэлэлцээр хийх, хэлэлцээр батлахыг хүлээх, шинэ түнштэйгээ дасан зохицох, мөн төсөлд оролцогч талууд дахин боловсруулсан төслийн цар хүрээг болон шинэ компанийг хүлээн зөвшөөрөх хүртэл гээд төслийн цар хүрээ, төслийн санал хүлээн авах бүх үйл ажиллагаанд өөрчлөлт орно гэсэн үг юм.

Хувилбар 2. Тендер дахин амжилттай болохыг хүлээнэ. Энэ нь тухайн байгууллага нь ур чадвартай, төсөлд оролцогч бусад талууд, чухал түншүүдэд хүчтэй нөлөөлж чадахуйц гэдгийг батлахын тулд чиглүүлэх, ялагчийг сургах, ятгах үйл ажиллагааг явуулна гэсэн үг юм. Харин хугацаа удах тусам зардал ихэсдэг гэдгийг санах хэрэгтэй.

Хувилбар 3. Дээрх 2 хувилбарт урьдчилсан алхмуудыг хэрэгжүүлж аль нь илүү үр дүнтэй, ашигтай болохыг харна. Энэ нь эцсийн шийдвэр гаргахаас өмнө 2 сонголтод тус бүрт нь цаг зарна гэсэн үг.

Асуулт:

1. Түншлэгч байгууллагаа сольсноор ямар эрсдэлтэй учрах вэ?
2. Тухайн байгууллагын дахин ялахыг хүлээснээр ямар эрсдэлтэй учрах вэ?
3. Аль сонголт нь төслийн саатсан хугацааг богиносгох, өртгийг бууруулахад илүү боломжтой вэ?
4. Дээрх асуудал нь эрсдлийн ямар түвшинг бий болгож байна вэ?

4.8. ХУДАЛДАН АВАЛТЫН МЕНЕЖМЕНТ

Бүх төсөл үйл ажиллагаагаа явуулахын тулд бараа, үйлчилгээг худалдан авах хэрэгтэй. Тендерийн үйл ажиллагааг удирдах нь гаднаас төслийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг олж авах, худалдан авах явцыг хянах явдал юм. Харин төслийн баг нь төслийн багийн эрх бүхий гишүүний гаргасан гэрээ болон худалдан авах журмыг гаргахад шаардлагатай гэрээ болон холбогдох өөрчлөлтүүд, чанарын хяналтын явцыг удирдана.

Худалдан авалтын менежмент гэдэг нь захиалагчийн төслийг хүлээн авсан гадны байгууллагаас (хэрэглэгчийн хүсэлтээр хийгдсэн г.м) хийгдсэн аливаа гэрээг болон гэрээний дагуу төслийн багт тавигдсан гэрээний үүргүүдийг удирдан явуулах ажиллагаа юм.

Худалдан авалтын менежментийн явц нь:

1. **Худалдан авалтын болон эзэмшлийн төлөвлөгөө** – Ямар зүйлийг хэзээ, хэрхэн худалдан авах, эзэмшихийг тодорхойлох
2. **Гэрээ хийх төлөвлөгөө** - Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ болон бусад шаардлагуудыг баримтжуулах, борлуулагчдыг сонгох шалгуур үзүүлэлтийг аль болох эрт тодорхойлох хэрэгтэй. Төслийн менежер болон төслийн багийн гишүүд Засгийн газрын, үндэсний болон орон нутгийн түвшин дэх байгууллагын тендерийн бодлогыг анхаарч үзэх хэрэгтэй.
3. **Санал ирүүлэхийг урих** - Холбогдох мэдээлэл, үнэ ханш, тендерийн талаар мэдэж авах. Шаардлагад нийцсэн сайн санал хүлээн авахын тулд нийлүүлэгчид ажлын байрны тодорхойлолтыг өгч болно.
4. **Гэрээлэгчийг сонгох явц** - хүлээн авсан саналыг үнэлэх, борлуулагчийг сонгох, борлуулагчдын дунд гэрээ, хэлцэл хийх арга, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тогтоох.
5. **Гэрээний менежмент** - худалдагч болон худалдан авагчийн хоорондын харилцаа болон гэрээг удирдан явуулах. Энэ нь борлуулагч шаардлагад нийцсэн үйл ажиллагааг хэрхэн гүйцэтгэж байгаа болон гүйцэтгэсэн тухай, мөн борлуулагчтай цаашид харилцах харилцааг бий болгох талаар үнэлгээ хийх, баримтжуулах үйл явц юм.
6. **Гэрээг дуусгавар болгох** - Төслийн асуудал нэг бүрийг шийдвэрлэж дууссан буюу гэрээний заалт бүрийг шийдвэрлэж дуусах үе⁶³.

МХХТ борлуулагчдын зүгээс аутсорсинг үйлчилгээ эрхэлж буй засгийн газрын агентлагуудын туршлага, үйл ажиллагаа хангалтгүй байдаг. Энд зарим нэг жишээг дурдъя.

- Төслийн санал ирүүлэх үеэр борлуулагчид нь төсөлд тийм ч их ач холбогдолгүй эсвэл биелүүлж чадахгүй ажил үйлчилгээг амладаг.
- Борлуулагчид ихэвчлэн хувьцаан дахь гэрээний үнэ их үед брокер / борлуулагчийн спонсор болох тендерийн ажилтан эсвэл Засгийн газрын өндөр албан тушаалтанд өндөр үүрэг, даалгавар санал болгодог.
- Борлуулагчид гэрээ хэлэлцээрт тусгагдсан үүрэг даалгаврыг биелүүлж чадахгүй байх нь төсөл хойшлогдох болон хуулийн зарга үүсэх гэх мэт таагүй явдлуудыг бий болгодог. Хугацаа хойшлогдох нь төслийн өртөг зардлыг нэмэгдүүлж байгаа хэрэг юм.

63. Westland, op.cit



Асуултууд

Борлуулагчид болон аутсорсингийн асуудалтай холбоотой үүсэх сөрөг нөлөөнөөс сэргийлэхийн тулд МХХТ-ийн зөвлөх, эсвэл багийн гишүүн үйлчилгээний дотоод хөгжлийг / (өгөгдлийн системийг боловсруулах г.м) санал болгох хэрэгтэй. Системийн дотоод хөгжлийн давуу болон сул тал юу байж болох вэ? Аутсорсингийн давуу болон сул талыг хэлнэ үү.

Аутсорсинг хийх болон дотоод хөгжлийн асуудлын алийг хийх вэ? гэдгийг сайтар судлах хэрэгтэй. Аль ч аргыг сонгосон зөв удирдан явуулах нь чухал. Томоохон хэмжээний төсөлд тендерийн багийн удирдагч байх ёстой ба тендерийн үйл ажиллагааг хариуцан ажиллана.

Засгийн газрын МХХТ-ийн хэрэгцээ нь арилжааны болон бизнесийн салбарыг бодвол илүү нарийн төвөгтэй, ялгаатай байдаг. Энэ хүрээнд зарлагдсан тендер нь төслийн удирдлага болон нийлүүлэгч/ борлуулагчдын хооронд мэдээлэл хангалттай байхыг шаарддаг. Байгууллага нь юунд хүрэхийг эрмэлзэж байгааг борлуулагчид мэдэж байгаа эсэхийг тодруулах зорилгоор дээрх шаардлагуудыг нарийвчлан тодорхойлж, төсөл юу шаардаж байгааг эхнээсээ сайтар ойлгох хэрэгтэй байдаг.

Төслийн менежер, тендерийн багийн удирдагч, ажлын хэсэг нь нийлүүлэгчтэй нягт уялдаатай ажиллах хэрэгтэй. Төслийн багт хэрэгцээтэй зүйл гармагц борлуулагч аль болох тэдний хүсэлд нийцсэн, тохиромжтой ажил үйлчилгээг хүргэх ёстой. Талууд бие биенийхээ үзэл бодлыг сайтар ойлгох хүртэл байнга холбоотой ажиллана. Хэт алсыг харснаас ойрхны шийдвэрийг гаргаж байх нь асуудлыг шийдэх зам юм.⁶⁴

64. London Advice Services Alliance, The Lasa Compu Guide to Project Management (2003), <http://www.lasa.org.uk> and <http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingprojects>.



Дасгал

Энд олон төрлийн үйл ажиллагаа бүхий теле төвийг байгуулах тендерийн шаардлагуудыг хүснэгтэнд харуулав. Төсөлд хэрэгтэй байж болох бусад шаардлагуудыг нэмж бич.

Бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ	Тайлбар	Бүтээгдэхүүний паспорт	Тоо хэмжээ	төсөв	Хугацаа
Компью-тор	Сүүлийн үеийн үзүүлэлтэй Intel PC: • 19 инчийн дэлгэц • сүүлийн үеийн Intel процессортой компьютер • дагалдах хэрэгслүүд: гар болон хулгана • Сүүлийн үеийн Microsoft үйлдлийн систем • Windows Office програмууд		20	\$6,000	он/сар/өдөр
Барилгын материал	Компьютер тус бүрийг холбох барилгын материал: • хананд тогтоох модон хавтан • цахилгааны утас болон залгуурууд		20 модон хавтан, эрэг боолт, кабель утас, розетка г.м	\$6000	он/сар/өдөр
Зөвлөх үйлчилгээ	Төслийн удирдлагыг дэмжих зөвлөх үйлчилгээ нь: • чанарын баталгааны аудит хийх • Төслийн офисийн удирдлага • тооцоолон бодох үйлчилгээ			\$	он/сар/өдөр
...					
...					

4.9 ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ МЕНЕЖМЕНТ⁶⁵

Хүлээн зөвшөөрөх менежмент гэдэг нь төсөл ямар бүтээгдэхүүн үйлчилгээ нийлүүлэхтэй холбоотой эцсийн хэрэглэгчтэй хэлэлцээр хийх үйл явц юм. Энэ нь доорх алхмуудаас бүрдэнэ.

Хүлээн зөвшөөрөх/авах тест. Хүлээн зөвшөөрөх тестийг хийх нь нь техникийн багийн болон нийлүүлэгчдийн гүйцэтгэсэн техникийн тестээс тусдаа хийгддэг чухал үе шат юм. Энэ нь ерөнхийдөө бүтээгдэхүүнийг “хүлээн авах” явцад төвлөрдөг. Хүлээн авах тестийн параметрийг төслийн ажил дуусах үед хэрэглэх ба үүний дараа МХХТ-ийн шийдлийг боловсруулдаг. Менежер болон техникийн баг тест авах параметруудийг боловсруулсан байх ёстой ба бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь тавьсан зорилгод хүрч байгаа эсэхийг батлах журмаар хэрэглэгчдээс тест авдаг. Энэ нь нэг ёсондоо төслийн баг болон хэрэглэгчийн хооронд зөвшилцсөн зүйлсийг жагсаан бичсэн жагсаалт юм.

65. Jenkins, op.cit., 39-40-аас авав.

Шинэ амьдралд оруулах. Бүтээгдэхүүнийг нийтэд зарлаж үйлчилгээнд оруулж эхлэх үе юм. Энэ нь төсөл амжилттай хэрэгжсэнийг илэрхийлдэг. Бүх оролцогч талуудад бүтээгдэхүүн гарсныг мэдэгдэх үйл ажиллагаа буюу эсвэл бүтээгдэхүүнийг “амтлах” ёслол байж болдог. Үүний дараа төслийн багийн гишүүдийг төслийг амжилттай дуусгасны төлөө шагнаж урамшуулж болно. Ингэх нь төслийн талаар бас нэгэн эерэг хандлагыг төрүүлдэг.

Бүтээгдэхүүнийг нэвтрүүлэх. Бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчдэд нэвтрүүлэх үед юуг, хэнд, хэдийд хүргэсэн бэ гэдэг нь чухал байдаг. Энэ нь жижиг сажиг зүйл мэд санагдаж болох боловч хэрэв хэрэглэгчийн зүгээс бүтээгдэхүүн доголдолтой буюу асуудалтай болохыг олж илрүүлэх үед бүтээгдэхүүнийг засах, шинэчлэх явдал гарч болох талтайг анхаарч байх ач холбогдолтой.

Бүтээгдэхүүнийг нэвтрүүлэхдээ дараахи зүйлсийг анхаарах хэрэгтэй. Үүнд:

- Зах зээлд гаргах үеийн тодорхойлолт, хувилбарын дугаар;
- Зах зээлд оруулсан өдөр, цаг;
- Зорилго / засвар үйлчилгээ, алдаа дутагдлыг засах, туршилт хийх г.м/;
- Бүрэлдэхүүн тус бүрийг: нэр, хувилбарын дугаар, сүүлд засварлагдсан он сар өдөр

Нэгэнт зохион байгуулалтын системд зонхилох байр эзэлснээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн бүтээгдэхүүнд засвар хийх, шинэчлэх шаардлага зайлшгүй гардаг. Тийм учраас төсөл хэрэгжиж дууссаны дараа хэрэглэгчид системийн ашиглалт, ажиллагааг хариуцдаг учраас төслийн үндсэн баримт бичиг, өөрөөр хэлбэл, боловсруулалтын үеийн бичиг баримт, тодорхойлолт, туслах материалуудыг гарын авлага болгон ашиглах нь ач холбогдолтой. Хэрэглэгчдэд бүтээгдэхүүнийг таниулахын тулд техникийн болон техникийн бус заавар чиглэл өгөх, бүтээгдэхүүний талаар дэлгэрэнгүй сургалт явуулах зайлшгүй шаардлагатай. Ингэснээр хэрэглэгчид төсөл дууссаны дараа ч бүтээгдэхүүнтэй холбоотой урган гарч ирсэн хэрэгцээ, шаардлага, засвар үйлчилгээг удирдан явуулах чадвартай болдог.



Өөрийгөө шалгах нь

1. Төслийн хэрэгжилтийн шатанд ямар, ямар үйл ажиллагаа ордог вэ?
2. Төслийн менежер нь яагаад төслийн хязгаарлагч болох цаг хугацаа, өртөг, төслийн цар хүрээг удирдан хянах хэрэгтэй байдаг вэ?
3. Цар хүрээний эмгэгт юу юу орох вэ? Менежерүүд яагаад Цар хүрээний эмгэгийг эсэргүүцдэг вэ?
4. Төслийн удирдлагад яагаад чанарын үйл ажиллагаа явуулах хэрэгтэй вэ?
5. Ямар эрсдлүүд байдаг вэ? Эрсдлийн түвшинг хэрхэн үнэлдэг вэ? Эрсдлийг хэрхэн зохицуулах вэ?
6. Харилцааны менежмент гэж юу вэ? Яагаад харилцааны төлөвлөгөөг зайлшгүй хийх хэрэгтэй вэ?
7. Худалдан авалт гэж юу вэ? Менежерүүд түүнийг яагаад удирдах ёстой вэ?
8. Өөрчлөлтийн менежмент гэж юу вэ? Төсөлд гарсан өөрчлөлтийг хэрхэн зохицуулах вэ?
9. Хүлээн зөвшөөрөх менежмент гэж юу вэ? Үүнийг яагаад хэрэгжүүлэх шаардлагатай вэ?

5. ТӨСЛИЙН ХЯНАЛТ, МОНИТОРИНГ: СУДЛАХ ЗҮЙЛ, АСУУДАЛ БА ПРАКТИК ЖИШЭЭ

Энэхүү бүлгийн зорилго нь төслийн хяналт, мониторингийн үзэл баримтлал, асуудал, практикийн асуудлыг авч үзэхэд оршино.

5.1. МОНИТОРИНГИЙН ХӨГЖИЛ ДЭВШИЛ⁶⁶

Мониторинг гэдэг нь Удирдлагын үр ашигтай шийдвэр гаргалтыг дэмжихийн тулд тодорхой дэс дараалалтай, тасралтгүйгээр цуглуулсан мэдээллийг ашиглан шинжилгээ хийх, арга юм. Мониторингийн олон үе шат байдаг. Үйл ажиллагааны үе шатанд төслийн баг нөөцийн ашиглалт, үйл ажиллагааны хэрэгжүүлэлт, үйл ажиллагааны зардлын хамаарал, эрсдлийн удирдлага, үр дүнгийн хүрээнд төсөл хэрхэн үргэлжилж байгаад бүртгэл хөтлөх шаардлагатай байдаг.

Хүснэгт 11-т үзүүлсэн ЛТХ-ын зааварчилгаанд үзүүлсэнээр үзүүлэлтүүд нь хэмжигдэхүйц (хугацаа болон чанар, тоон хэмжээний хувьд тодорхой) тодорхойлогдсон байна. Эдгээр үзүүлэлт нь төсөл хэрэгжүүлэгч байгууллага (Төслийг зохион байгуулж байгаа засгийн газрын агентлаг буюу төслийн эзэн) төслийн удирдагч, төслийн баг зэрэгт хяналт шинжилгээ, үнэлгээ хийх зааварчилгаа болдог байна.

Мониторингийг дотоод удирдлагын үүрэг болгохдоо гадаад хяналтыг бас оролцуулж өргөтгөж байхаар зохицуулах хэрэгтэй. Эдгээр гадаад хяналт нь үр дүнгийн бодит нотолгоо болж ахлах болон дээд түвшний удирдлагуудад бүтцийн зургийг томруулж харах “том зураг” хэмээх техникийн нэмэлт зөвлөгөө хэлбэрээр ашиглагдах ач холбогдолтой байдаг.

Зураг 14 –д ЛТХ-ийн зорилтуудын шатлалыг харуулав. Энэ нь үйл ажиллагааны мониторинг, хяналт үнэлгээ, аудитын харилцан холбоо болно.

Зураг 14. Үйл ажиллагааны мониторинг/ хяналт үнэлгээ, аудитыг ЛТХ-ийн зорилтуудын шатлалтай уялдуулсан холбоо

(Эх сурвалж: European Commission, Aid Delivery Method: Volume1- Pjobject Cycle Management Guidelines (Brussels: european Commission, 2004), 103, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Гол асуудал	Логик Тогтолцооны матрицад зорилтуудыг шатлалд оруулсан байдал
Үнэлгээ хийх (ex post facto)	→ Ерөнхий зорилт
Үнэлгээ ба давтан хяналт	→ Зорилго
Мониторингийн давтан хяналт ба аудит	→ Үр дүн
Мониторинг ба аудит	→ Үйл ажиллагаа ба нөөцүүд

66. European Commission op.cit

Үндсэн төлөвлөгөө болон үйл ажиллагаанууд нь тогтмол хянагддаг ба хэрэв тэдгээр нь хамааралтай болон хэрэгжиж болохуйц тохиолдолд шинэчлэгдэн засварлагдаж болдог. Хяналт хийх үйл явцууд, удирдамж болон формат бүхий төслийн хяналтын системийг тохиромжтой үед нь баримтжуулж хөгжүүлж байх хэрэгтэй.

Хяналтын систем нь доорхи хэсгүүдээс бүрдсэн байна. Үүнд:

- Төслийн хүрээ- сонирхлын бүлэг, байгууллагуудын чадавхи, төслийн зорилт болон нөөцүүд;
- Байгууллагын харилцааны онцлог, удирдлагын хэлэлцээрүүд болон хязгаарлалтууд;
- Төслийн хувь хүртэгчид болон төсөл хэрэгжүүлэгчдийн хэрэгцээт мэдээлэл;
- Мэдээлэл цуглуулах систем болон горим;
- Хяналтын системийн удирдамж болон загварууд;
- Системийн хөгжил, хэрэгжилтийг дэмжих нөөц болон сургалт;
- Төслийн таамаглал болон эрсдэл⁶⁷

Төсөл хэрэгжилтийн үйл явцыг тогтмол хянаж үзэх нь хөгжил дэвшлийг хурдасгах боломжийг олгодог. Хянаж шалгаснаар тасралтгүй суралцах боломжтой. Үүний үр дүнд туршлага хуримтлагдан эргээд төлөвлөгөөнд тусгагддаг. Мониторинг хийх нь төслийн шинэчилсэн төлөвлөлт, төлөвлөх үйл явцын гол орц болдог.

5.2. Тайлагнах явц

Тайлагнах явц нь хяналтын үйл ажиллагааны нэг хэсэг юм. Төслийн баг болон удирдагчид нь төслийн бодит байдал мөн түүнчлэн санхүүгийн байдлыг төслийн сонирхлын бүлэг, хувь хүртэгчид болон ялангуяа төслийн хэрэгжилтийг санхүүгийн нөөцөөр хангаж буй хүмүүст зориулан тайлан бэлтгэдэг. Энэ тайлангуудад:

- Төслийн явцыг (төлөвлөгөөтэй харьцуулан) хувь хүртэгчдэд тодорхой хязгаартайгаар мэдээлэн дэмжлэг авах эсвэл засвар оруулах шаардлагатай чухал зүйлийг оруулж өгөх;
- Тухайн тайлант хугацаанд төслийн амжилтын талаар тусгасан албан ёсны баримтаар хангах; (энэ нь цаашдын шалгалт болон үнэлгээнд дөхөм болдог.)
- Төлөвлөгөөнд орсон өөрчлөлтүүдийг шаардлагатай үед төсвийн хамт баримтжуулах;
- Санхүүгийн хариуцлага, ил тод байдлыг дэмжих⁶⁸

Тайлагнах систем нь төслийн хэрэгжилт болон явцын талаархи стандарт тайлангаар хангахаар төлөвлөлтийн эхний үед зохион байгуулагдсан байдаг. Тайлан бичигдэх хугацааг тайлангийн төлөвлөгөөнд тусгасан байна. Тайлангууд нь сар, улирал, хагас жил, бүтэн жилийн давтамжтайгаар бичигддэг. Төслийн санхүүжүүлэгч тухайлбал, хандивлагчид болон сангийн төлөөлөгчийн газраас тайлан шаарддаг. Энэ тайлангийн зарим шаардлагад:

Эхлэлтийн тайлан. Энэ нь бараг бүх төслүүдэд өндөр ач холбогдолтой тул заавал хийхийг зөвлөдөг. Ихэвчлэн, төсөл эхэлснээс хойш сарын хугацаанд багтаан бичсэн байна. Энэ тайлан нь төслийн гол ажиллах хүчнийг сонгон авах ажлыг зохион байгуулахад төслийн санхүүжүүлэгчид чухал туслагч болдог. Төслийн удирдагч болон хувь хүртэгчдийн санал зөвлөгөөгөөр төслийн загварыг шалгах боломжоор ханган эхлэлтийн тайланг бэлтгэдэг. Энэ нь мөн эхний жилийн ажлын төлөвлөгөөг төслийн эзэмшигч бусад хувь хүртэгчдийн санал болон удирдлагын амлалттай хамааралтай хэрэгжиж болохуйцаар шинэчлэн засварладаг. Энэ нь төслийн удирдагч болон төслийн баг нь төслийн гүйцэтгэлийг гардан авахаас өмнө бусдад их хэмжээний ажил хариуцуулан өгсөн тохиолдолд чухал

67. AusAID. Op. city., and european Commission. Op. cit

68. Ibid.

ач холбогдолтой байдаг. Энэ тайлан нь өнгөрсөн хугацаанд төслийн загвар бэлтгэгдсэн тохиолдолд ашиглагддаг. (Жишээ нь, төсөл хэрэгжих боломжийн судалгаа, санхүүгийн санал болон төсөл хэрэгжүүлж эхлэх хугацаа зэрэг нь зарим тохиолдолд хоорондоо жилээс ч илүү хугацааны хоцрогдолтой гарсан байдаг.)

Эхний жилийн (улирал эсвэл хагас жил) төлөвлөгөө. эхлэлтийн тайлан нь ихэвчлэн эхний жилийн тайлантай зэрэгцэн хийгддэг ба энэ төлөвлөгөөнд явуулах үйл ажиллагааны тойм болон онцлох хэсэг, төслийн гарц, гүйцэтгэл, тооцоолсон төсөв болон гол үйл ажиллагаануудын хугацааны жагсаалтууд ордог.

Явцын тайлангууд. Энэ тайланг төслийн удирдагч, төсөл гүйцэтгэгч, хамтрагчид л боловсруулдаг. (эсвэл санхүүжүүлэгч байгууллагатай байгуулсан гэрээнд тусгайлан зааж өгдөг.) Хэдий тийм ч төслийн удирдлагууд тайлангийн шаардлагаас зайлсхийн одоо байгаа систем дээрээ суурилан тайлангийн хэлбэр болон хугацааг хуваарилан тогтоодог. Албан ёсны шаардлагын хувьд улиралд юм уу 6 сард 1 –ээс олон биш байх нь зүйтэй. Явцын тайлан нь стандарт хэлбэрээр төслийн байдлыг тоймлон харуулсан байдаг ба бүх ажилчдад хамааралтай байдаг. Жилээр гаргаж буй тайланд төсөл ямар үр дүнд хүрч чадахад төвлөрөх бус харин гадаад орчны өөрчлөлтөнд ач холбогдол өгөх хэрэгтэй. Энэ нь мөн олж болох ашгийн хэтийн төлөвийг агуулсан байх шаардлагатай.

Төслийн хянагдсан төсөв. Төлөвлөгөөний өөрчлөлтөнд үндэслэгдсэн, ямар нэгэн засваргүй төсөв байна.

Дагалдах төлөвлөгөө. Дагалдах төлөвлөгөө нь тодорхой хугацааны хүрээнд хийгддэг. Энэ төлөвлөгөө нь төслийн зорилго төсөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн үйл явцуудыг баримтжуулдаг. Анхны төслийн загвар (эсвэл эхлэлтийн тайлангаар загвар хийгдсэн) болон хамгийн сүүлд хийгдсэн төлөвлөгөөг хооронд нь харьцуулдаг. Энэ тайлан нь төсөл хэрэгжүүлэгчдийн олж авсан сургамж, хуримтлуулсан туршлага дээрээ үндэслэн өмнөх төлөвлөгөөнүүдийг хураангуйлан төслийн үр дүн, үйл ажиллагаа болон нөөцийн шаардлагыг дахин өөрчлөх боломжийг олгодог. Энэ тайлан нь албан ёсны хураангуй шаардлагатай байдаг ба ялангуяа хувь хүртэгчдийн хүсч буй зүйлс болон шийдвэрүүдийг агуулсан байх ёстой.

Төгсгөлийн тайлан. Энэ тайлан нь санхүүгийн төлөвлөгөөт хугацаанд төслийн төгсгөлд бэлтгэгддэг. Хэрэв *ex post facto* нь үнэлгээ хийгдээгүй тохиолдолд төгсгөлийн тайлан нь одоогийн амжилтууд болон ирээдүйд бий болох ашгийн талаар санал бодлоо хэлэх эцсийн боломж болдог. Энэ тайланг бэлтгэхдээ дараах шаардлагуудыг анхаарах шаардлагатай⁶⁹.

Тайлан боловсруулах явцад дараахи шаардлагуудыг байнга бодолцож, харгалзах ёстой. Үүнд:

- Товлосон үр дүнд хүрэхэд үйл явц чиглэсэн байх эсвэл тэдгээр нь төслийн төлөвлөгөөнд тодорхой илэрхийлэгдсэн байх. Тайлан нь зөвхөн хариуцаж авсан үйл ажиллагаа болон хангагдсан орцуудын жагсаалт байх ёсгүй.
- Төслийн төлөвлөгөөг үйл явцтай харьцуулж төслийн гүйцэтгэлдээ үнэлгээ өгөх боломжтой болно.
- Төлөвлөсний дагуу хийгдээгүй хэсэгт товч тайлбар хийгдсэн байх. Засварласан эсвэл зөвлөсөн хэсгүүдийг онцолдог.
- Тайлангийн мэдээлэл нь ойлгоход амар хялбар танилцуулагдсан байх, товч тодорхой бичигдсэн байна.

69. Ibid.



Өөрийгөө шалгах нь

1. Мониторинг, үнэлгээ, аудитын хоорондын ямар ялгаатай вэ? Хэдийд эдгээрийг хэрэгжүүлдэг вэ?
2. Төсөлд мониторинг яагаад хийдэг? Үнэлгээ хийх шалтгаан юу вэ?
3. Төслийн мониторинг ба үнэлгээг хийсэн тухай баримтжуулж тайлагнах ямар хэлбэрүүд байдаг вэ?

6. ТӨСЛИЙН ХААЛТ: СУДЛАХ ЗҮЙЛ, АСУУДАЛ БА ПРАКТИК ЖИШЭЭ

Энэ хэсгийн зорилго нь төслийн үйл ажиллагааг зогсоож, хаах үзэл баримтлал, зарчим, үйл явцыг хэлэлцэн тодорхойлоход оршино.

Төслийн хаалт нь төслийн бүх үйл ажиллагаа гүйцэтгэгдэн дуусах хэсгийг хамрагддаг. Энэ нь түүнчлэн төслийг нийлүүлэлт баримтжуулах, шалгах баталгаажуулах зохицуулах горимыг бий болгох, төслийн нийлүүлэлтийг хүлээн зөвшөөрч албан ёсны болгох болон үйл ажиллагаа гүйцэтгэгдэж дуусахаас өмнө хэрэв цуцлагдсан бол тухайн үйлдлийн шалтгааныг баримтжуулдаг.

6.1. ТӨСЛИЙН ГАРЦЫГ ХҮЛЭЭН АВАХ⁷⁰

Төслийг хаах 2 төрлийн үйл ажиллагаа байдаг. Үүнд:

1/ Захиргааны хаалт. Төслийг амжилттай хэрэгжихэд явуулсан үйл ажиллагаа, харилцаа хамтын ажиллагаа, төслийн баг болон бусад сонирхогч тал-хувь хүртэгчдийн оруулсан хувь нэмэр, үүрэг, хариуцлагыг нарийн ялгаж, тодорхойлон авч үзнэ. Мөнтүүнчлэн төслийн бүртгэлийн материалыг цуглуулж, амжилт болон алдаан дээр нь шинжилгээ хийх, төслийн баг эсвэл байгууллагад ирээдүйд ашиглаж болохуйц мэдээллийг хадгалан архивлах болон сургамж авч, суралцсан зүйлсээ цуглуулах зэргийг агуулдаг.

2/ Гэрээний хаалт. Бүх төрлийн гэрээ, хэлэлцээрийг хаах болон дуусгавар болгох үйл ажиллагааг оруулдаг. Энэ горим нь бүтээгдэхүүнийг шалгаж баталгаажуулах (Бүх ажил зөв, сэтгэл ханамжийн өндөр түвшинд хүртэл гүйцэтгэгдсэн эсэхийг шалгадаг.) болон захиргааны хаалтыг (эцэст нь хүрэх үр дүнг дуусгасан бүртгэл болон ирээдүйд хэрэгтэй мэдээллийг архивлах, дахин шинэчлэх гэх мэт) ч аль алинийг нь агуулдаг. Гэрээний нөхцөл болон шаардлагууд нь гэрээг хаах шаардлагыг тодорхойлдог. Гэрээг хугацаанаас өмнө цуцлах нь төслийг хаах тусгай тохиолдол болдог. Жишээ нь, бүтээгдэхүүнийг хүргэх боломжгүй байх, төсвөө хэтрүүлэн зарцуулах эсвэл шаардлагатай нөөцийн хомсдол гэх мэт. Энэ горим нь гэрээ хаах явцын орц нь болдог.

Гэрээнүүд хэрэгжиж дууссанаар жишээ нь, эцсийн бүтээгдэхүүн зөвшөөрөгдсөн шаардлагын дагуу нийлүүлэгдэх төслийн баг бүтээгдэхүүнийг хүлээн зөвшөөрснөө илэрхийлдэг.

Өмнө дурьдснаар хэрэв нөөцийн гарц нь хэрэглэгчидэд хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй тохиолдолд шалгалт явуулж яагаад хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй шалтгаанд тайлбар тайлан хийлгэдэг. Төслийн баг энэ төрлийн нөхцөлд тохирох хуулийн зөвлөгөөг хайдаг.

70. Westland, op. cit.

6.2 ТӨСЛИЙН ҮНЭЛГЭЭ⁷¹

Төслийн үйл ажиллагааны төгсгөлд (эсвэл төслийн хаалтын өмнө) энэ үнэлгээг хийнэ. Төслийн боловсруулалт, хэрэгжилт ба үр дүнг системчилсэн, тодорхой зорилготойгоор үнэлэхийн тулд зорилтуудын харилцан хамаарал ба биелэлт, үр ашиг, үр өгөөж, нөлөөлөл ба цаашид тогтвортой үргэлжлэх чанарыг тодорхойлон авч үздэг.

Энэхүү үнэлгээ болон аудит, мониторингийн хооронд ямар ялгаа байдаг вэ? Эдгээр үйл ажиллагаа нь төслийг үнэлэх гэсэн ерөнхий утгатай ч тус бүрдээ гол анхаарах зүйл нь өөр өөр байдаг. Үүнд:

Үнэлгээ нь үр ашиг, үр өгөөж, үр нөлөө, байгууллагын эсвэл хандивлагчийн бодлого, арга хэмжээний хамааралт болон байнгын дэмжих байдлыг гол анхааралдаа авч төвлөрдөг.

Мониторинг нь удирдлагын шийдвэр гаргалтыг сайжруулах зорилгоор төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн төслийн явцад явагддаг шинжилгээ юм.

Аудитын үнэлгээ өгөхдөө:

- Төслийн зардал болон орлогын урсгалын хэвийн байдал болон хуульд нийцсэн байдал (ялангуяа, төсөл нь хууль, дүрэм журмыг дагах, гэрээний шаардлага болон дүрэмтэй зохицож байгаа байдал)
- Төслийн сангийн хөрөнгийг үр ашигтай, хэмнэлттэй ашиглаж байгаа эсэх (санхүүгийн менежмент нь шаардлагын дагуу эсэх)
- Төслийн сангийн хөрөнгийн үр өгөөжтэй ашиглаж байгаа эсэх. (ялангуяа, төлөвлөсөн зорилгод зориулалтын дагуу байгаа эсэх) Аудит нь санхүүгийн менежмент дээр төвлөрдөг.

Үнэлгээ нь дараах онцлог шинж чанартай байх ёстой. Үүнд:

- Үнэлгээ нь төслийн хөтөлбөржүүлэлт болон хэрэгжүүлэлтээс хараат бус ба шударга байх ёстой.
- Үнэмшилтэй байх- үнэлгээг зохих ёсны ур чадвар бүхий, хараат бус мэргэжилтэн гүйцэтгэхдээ ил тод байгаа нь мэдэгдэхүйц байдлаар явуулах ёстой. Жишээ нь, үр дүнгнийтийн хүртээл болгож, тараасан байна.
- Сонирхогч талыг үнэлгээний үйл явцад оролцохыг дэмжих ингэснээр бодитоор үнэлэх чадвар болон өөр үзэл бодлуудыг харгалзан үзсэнээр илүү баттай болгодог.
- Үнэлгээний үр дүн болон зөвлөмжүүд нь шийдвэр гаргагчид тодорхой, хамааралт, хураангуйлсан мэдээлэл өгөхөд чиглэхдээ цаг хугацааны хувьд залруулах боломжтой байхад анхаарах нь зүйтэй.

Үнэлгээний үйл ажиллагааны гарц нь үнэлгээний тайлан юм. Энэ нь үнэлгээний гол шалгууруудын бүтцийг өөртөө агуулсан байдаг. Нэн ялангуяа, хамааралт байдал, үр ашиг, үр өгөөж, нөлөөлөл болон цаашид үргэлжлэх чадвар гэх мэт. Тайлан гаргахдаа төслийн шинж, үнэлгээ хийх үе шат болон хэнд зориулсан тайланг бэлтгэж буй хэрэглэгчийн талаар бодолцох ёстой. Хүснэгт 18-д төслийн ашиг шимийг үзүүлэв. Энэ хүснэгт нь ашиг шимийг үнэ цэнэ рүү хөрвүүлэхдээ бэлэн мөнгө, цаг эсвэл хувиар илэрхийлдэг.

71. European Commission. Op. cit

Хүснэгт 18. Бий болгосон ашиг шим

Ашиг шимийн төрөл	Төлөвлөсөн ашиг шим	Урьдчилан таамагласан үнэ цэнэ	Бодит үнэ цэнэ	Зөрүү/ хазайлт
Санхүүгийн	<ul style="list-style-type: none"> Бий болсон шинэ орлого Зардлын бууралт Ашгийн маржины есөлт 	\$x \$x \$x Тодорхойлох	\$x \$x \$x Тодорхойлох	\$x \$x \$x Тодорхойлох
Үйл жиллагааны	<ul style="list-style-type: none"> Үйл ажиллагааны үр өгөөжийг сайжруулах зах зээлд гарах хугацаа буурах бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанар дээшлэх 	X% X% Цаг X% Тодорхойлох	X% X% Цаг X% Тодорхойлох	X% X% Цаг X% Тодорхойлох
Зах зээл	<ul style="list-style-type: none"> Зах зээлийн талаарх ойлголт дээшлэх Зах зээлийн ихэнхийг эзлэх Нэмэлт өрсөлдөөний давуу тал 	X% X% Тодорхойлох	X% X% Тодорхойлох	X% X% Тодорхойлох



Асуултууд

- Төслийн үнэлгээг дотоодын ажилтан эсвэл гадны зөвлөхөөр хийлгэх талаар юу гэж бодож байна вэ? Яагаад?
- Гадны зөвлөхийн давуу тал юу вэ? Сул тал нь юу байж болох вэ?

6.3 СУРГАМЖ АВЧ, ТУРШЛАГА ХУРИМТЛУУЛАХАД СУРАЛЦАХ

Төслийн амьдралын туршид баг болон гол хувь хүртэгчид техник, удирдлага болон төслийн үйл явцаас суралцан туршлага хуримтуулдаг. Төслийн туршид олж авсан бүх мэдлэгээ баримтжуулдаг бөгөөд энэ нь байгууллагын түүхэн мэдээллийн сангийн нэг хэсэг нь болдог. Эдгээр суралцсан зүйлс нь төслийн үргэлжлэх хугацаанд эмхлэгдэж, тодорхой загварт орон хадгалагддаг. Жишээ нь, хүний нөөцийн хэсгийн сурсан зүйл, хуримтлуулсан мэдлэгт дараах зүйлсийг оруулдаг. Үүнд:

- Төслийн байгууллагын бүтэц, албан тушаалын тодорхойлолт болон ажиллах хүчний удирдлагын төлөвлөгөө зэргийг загвар болгон хадгална.
- Үндсэн дүрэм, зөрчлийн удирдлагын арга барил болон олонд таниулсан үйл явдал зэрэг ашиг тустай зүйлийг тодорзуулах.
- Зайнаас ажилласан багийн ажлын дэг, хамтран аажилласан байдал, хэлцлүүд, сургалт болон багийн төлөвшил зэрэг амжилтыг бий болгосон зүйлийг тодорхойлох.
- Төслийн багийн гишүүдийн тусгай чадвар болон чадамж нь төслийн туршид нээгдсэн байдал.
- Гол асуудлууд болон шийдвэрүүд нь төслийн бүртгэлд баримтжуулсан байдал.

Суралцсан зүйлс болон туршлагаудын багц нь төслийн амжилт эсвэл алдааг тогтооход төвлөрөн төслийн ирээдүйн гүйцэтгэлийг сайжруулах зөвлөгөөг гаргадаг. Суралцсан эдгээр зүйлс, хуримтлуулсан мэдлэг нь янз бүр байдаг. Зарим тохиолдолд, техникийн эсвэл бүтээгдэхүүний хөгжлийн үйл явц дээр төвлөрсөн байдаг ба бусад тохиолдолд ажлын гүйцэтгэлийг дэмжих эсвэл сааруулахад хүргэдэг тал бий. Төслийн багууд цаг хугацаа болон мөнгөний нэмэлт хөрөнгө оруулалт шаардлагатай болсныг мэдрэн мэдээллийн сангаа нэмэгдүүлэн илүү тогтмол хугацаанд мэдээлэл цуглуулж эхэлдэг.

Суралцсан зүйлс болон хуримтлуулсан мэдлэгийн багц нь ирээдүйн төслийн багийн төслийн менежерийн үр бүтээл болон үр ашгийг нэмэгдүүлж чадах мэдээллээр хангадаг. Нэмж хэлэхэд, үе шатны төгсгөл дэх суралцсан зүйлс болон хуримтлуулсан мэдлэгийн багц нь сайн баг бүрдүүлэх дасгал болж өгдөг⁷².

Төслийн удирдагчид гадаад болон дотоодын оролцогчдын талаарх мэдээлэл цуглуулах, ялангуяа хэрэв төсөл хүсч байсан хэмжээнээсээ бага ашиг олохоор байгаа тохиолдолд тусгай үүрэг хүлээдэг. Ийм төрлийн цуглуулга нь ашиг өгдөг. Үүнд:

- Суралцсан зүйлсийн мэдлэгийн суурь баазыг шинэчлэх;
- Мэдлэгийн мэдээллийн системд хувь нэмэр оруулах;
- Төсөл эсвэл байгууллагын бодлого, дэг, горим болон үйл явцыг сайжруулах;
- Ур чадваруудыг дээшлүүлэх;
- Бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээг бүхэлд нь сайжруулах;
- Эрсдлийн удирдлагын төлөвлөгөөг шинэчлэх;
- Төсвийн төлөвлөгөөг хянаж засварлах⁷³



Дасгал

Системийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх төсөл нь Хэрэглэгчийн Хүлээн зөвшөөрөх Тестийг ихэвчлэн хийх үүрэгтэй. Аутсорсинг хийж байгаа компаниуд хэрэглэгч нь тэдний системийн үйлдлийн функцууд, техникийн тусгай чадваруудыг хүлээн зөвшөөртөл тестийг үргэлжлүүлэх хэрэгтэй.

Хэрэглэгчээр бүтээгдэхүүний тестийг хийлгээгүйгээс бүтээгдэхүүнийг хүлээн аваагүй тохиолдол гарсан нөхцөлд төслийн хаалтын ажиллагааны хугацааг сунгадаг. Хэрэв та төслийн менежер байсан бол энэ нөхцөл байдлыг даван туулах ямар ажлыг та болон танай багийн гишүүд хийх вэ? Эндээс ямар сургамж авах вэ?



Өөрийгөө шалгах нь

1. Яагаад төслийн хаалтын ажиллагааг явуулдаг вэ?
2. “Суралцсан зүйлс” гэж юу вэ? Тэдгээрийн хэрэглээ нь юу вэ?

72. European Commission. Op. cit.; Westland, op. cit.

73. Ibid

7. ТӨСЛИЙН ДАРААХИ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА: МХХТ-ИЙН СИСТЕМИЙГ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНД НЭВТРҮҮЛЭХ БОЛОН ЦААШИД ТОГТВОРТОЙ ҮРГЭЛЖЛҮҮЛЭХ НЬ

Энэхүү бүлэгт төслийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг эсвэл гарах үр дүн, үр нөлөөг байнгын шинж чанартай болгох, тогтвортой үргэлжлэх байдлыг хангах асуудлыг авч үзэх болно.

Техникийн хувьд, төсөл хаах болон бүтээгдэхүүнийг зах зээлд хариуцлагатайгаар шилжүүлсэн тохиолдолд төслийг дууссанд тооцдог. Хэдий тийм ч төслийн үр дүн, ялангуяа бүтээгдэхүүний хувьд хэрэглэгчийн орчинд шинэ амьдралтай болох хүртэл төсөл хариуцлага хүлээсээр байдаг. Үйл явц нь бүтээгдэхүүний ирээдүйн амьдралд тодорхойлогдсон үр өгөөж болон боломжинд захирагддаг. E-засаглалын системийг хөгжүүлэх төслийн хувьд төслийн дараа хэрэглэгчдэд үлдэх гол зүйл бол тогтвортой үргэлжлэх байдал юм.

Яг л шинэ төрсөн хүүхдийн адил шинэ бүтээгдэхүүн болон системд асаргаа, хараа хяналт хэрэгтэй болдог. Төсөлд хандивлагч, төслийг гүйцэтгэгч болон хэрэглэгчдийн төсөөлж байгаа шиг хангалттай бүтээгдэхүүн болон системийг дэмжих, үргэлжлүүлэх төлөвлөгөөнд дараахи хэдэн асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй. Үүнд:

- Бүтээгдэхүүний залгамж чанар, хэвээр нь хадгалах эсвэл сайжруулалтыг дэмжих бодлогууд байна уу?
- Бүтээгдэхүүнийг дэмжих дэд бүтэц бэлэн байна уу?
- Бүтээгдэхүүнийг хэвийн байдалд хадгалах шаардлагатай хэсэг эсвэл бүлэг байгууллагад байна уу?
- Бүтээгдэхүүнийг сайжруулах болон бүтээгдэхүүнийг хадгалахад шаардлагатай зөвшөөрөгдсөн сан байна уу?
- Байгууллагад бүтээгдэхүүнийг сайжруулах, хэвээр хадгалахад хангалттай чадавхи, боломж байна уу?
- Бүтээгдэхүүнийг бусад системтэй холбох шаардлага байна уу?

Эдгээр асуултыг шинэ бүтээгдэхүүн эсвэл системийг хүлээн авсан эсвэл өвлөн авсан хэн нэг нь бүтээгдэхүүнийг төлөвлөхдөө байгууллагын орчинд хамруулан авч үзэх ёстойг харуулж байна.

7.1. БОДЛОГЫН ОРЧИН

Электрон засаглал болон МХХТД-ийн төслийг хэрэгжүүлж буй улс орнууд нь үндэсний МХХТ-ийн бодлогын хэрэгцээ болон шаардлагыг авч үзэх хэрэгтэй. Бодлогын дэмжлэггүйгээр, шинэ санаачлагууд амласан ашиг шимээ хүртээх боломжгүйгээр “цагаан заан” шиг л төгсөх болно. Харилцаа холбооны салбарын бодлогуудыг авч үзэх нь тэдгээр нь МХХТ-ийг тухайн оронд дэмжих эсвэл саатуулахаар байна уу? гэдгийг мэдэж авахад тустай. Мөнтүүнчлэн орон нутгийн эсвэл байгууллагын түвшинд МХХТ эсвэл E-засаглалын талаархи санаачлагыг дэмжих, эсвэл сааруулахыг мэдэх хэрэгтэй.

7.2. САЙЖРУУЛАЛТ БОЛОН ХЭВЭЭР ХАДГАЛАХ ЧАДАВХИ

Бодлогын зэрэгцээ нөөцүүд нь бүтээгдэхүүн эсвэл системийг сайжруулах, хэвээр хадгалагдах болон залгамж чанартай байх шаардлагатай. Бүтээгдэхүүний спонсор / жишээ нь, тухайн орны түвшинд яам, нутгийн захиргааны түвшинд орон нутгийн

захиргааны нэгж, байгууллагын түвшинд МХХТ-ийн эсвэл менежментийн мэдээллийн системийн хэсэг/ нь бүтээгдэхүүн эсвэл системийг үргэлжлүүлэн хөгжүүлэх болон хэвээр хадгалахыг дэмжих учиртай. Ялангуяа, төслийн санхүүжүүлэгч нь дараахи зүйлийг хийж чадна. Үүнд:

- Бүтээгдэхүүн эсвэл системийг үргэлжлүүлэн сайжруулах болон хэвээр хадгалах, арчлахыг хэсэг эсвэл бүлэгт даалгах;
- Бүтээгдэхүүн эсвэл системийг сайжруулах, хэвээр хадгалах болон хөгжүүлэхэд зөвшөөрөгдсөн санг бий болгох;
- Шинэ бүтээгдэхүүн эсвэл системийг хэвийн хадгалах болон хэрэглээний ашиг тусыг бүрэн үнэлсний үндсэн дээр байгууллага болон бусад бүтцэд чадавхийг бий болгох. Байгууллага эсвэл нутгийн захиргаа нь тухайн санаачлагаас олох ашиг тусыг ойлгож чадвал, эдгээр байгууллагаас үзүүлэх дэмжлэг бий болно.

7.3. СУРТАЛЧИЛГААГ ҮРГЭЛЖЛҮҮЛЭХ НЬ

Ялангуяа, МХХТ-ийн төслүүдэд тухайн бүтээгдэхүүн эсвэл системийг төлөвлөсөн хэрэглэгчид хандуулсан байхыг баталгаажуулах нь чухал. Засгийн газар нь хөрөнгө оруулалтаа шинэ бүтээгдэхүүн хийх эсвэл системийг өргөнөөр таниухад чиглүүлэх хэрэгтэй. МХХТД болон Е-засаглалын санаачлагыг санхүүжүүлэн хөрөнгө оруулах чадавхитай бизнесийн салбарын дэмжлэгийг ч татах талаар бодолцох нь зүйтэй.

Менежментийн Төлөвшлийн Загвар

Системээ үргэлжлүүлэн сайжруулснаар гүйцэтгэлийн хэмжээгээ оновчтой түвшинд хүргэхийг байгууллагууд хичээх хэрэгтэй. Үүнийг хийх нэг зам нь стандартчилсан систем болон үйл явцыг бий болгох ба энэ нь байгууллагын бүх түвшинг хамардаг. Энэ нь зөвхөн байгууллагын төсөл биш хөтөлбөрүүд болон хөрөнгө оруулалтын сагсыг ч хамаарна. Байгууллагад системүүдийн холбоос байх ёстой.

Худалдааны Яамны (OGC) тодорхойлсноор, “хөгжсөн байгууллага гэдэгт стандартчлагдсан, менежментийн хувьд тодорхойлсон үйл явцад суурилсан, санаачлагыг хөхиүлэн дэмжиж удирдах байгууллагын хэмжээг бүрэн хамарсан чадавхитай байхыг ойлгоно.” Байгууллагын тусгай хэрэгцээг хангахад зориулагдсан байх, багийн гишүүд, сонирхогч тал - хувь хүртэгчдэд мэдээлэгдсэн, төлөвлөгөөнд үндэслэн хэрэгжих, тодорхойлогдсон үйл явцыг хамаарна.⁷⁴

OGC-ийн санал болгосноор Портфолио, Хөтөлбөр, Төслийн менежментийн Төлөвшлийн Загвар /P3M3/ нь үндсэн үзэл баримтлал болж байгаа бөгөөд төлөвшлийн 5 түвшинд менежментийн кластерийн хүрээг (Төсөл, Хөтөлбөр ба Портфолио) бий болгодог.

Түвшин1: Эхлэлтийн үйл явц-төсөл, хөтөлбөр болон портфолио ямар нэг стандарт байхгүй, өмнөх замаар л үйл явц нь явдаг.

Түвшин 2: Давтагдах үйл явц-төсөл, хөтөлбөр болон портфолио нь хязгаарлагдмал бас зохицуулах үйл явц байдаг.

Түвшин 3: Тодорхойлогдсон үйл явц- төсөл, хөтөлбөр болон портфолио нь төвлөрсөн програмчлагдсан үйл явцтай.

Түвшин 4: Удирдагдсан үйл явц: төсөл, хөтөлбөр болон портфолио нь гүйцэтгэлийн удирдлагын тусгай хэмжүүрүүдийг бий болгосон байна. Үйл ажиллагаа нь ирээдүйн сайн гүйцэтгэлийн чанарын хэмжүүрээр баримжаалдаг.

74. Office of Government Commerce, Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public Consultation Draft v2.0(2008), <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=322&slID=90>.

Түвшин 5: Оновчлох үйл явц: төсөл, хөтөлбөр болон портфолио нь тулгарсан асуудлыг шийдвэрлэх үйл явц, технологийн менежментийн хугацааны туршид гүйцэтгэлээ дээшлүүлэн оновчилж байдаг.

Энэ загвар нь хэрэглэгчдэд чанартай үйлчилгээг хүргэхдээ үр ашиг болон үр өгөөжийг хамгийн их байлгахын тулд байгууллагын хүчийг сориход зориулагдсан.



Дасгал

Дараахи жишээг уншаад асуултад хариулна уу?

3 жилийн өмнө төслийг боловсруулан Засгийн газрын орлого бүрдүүлэгч байгууллагын мэдээллийн үйлчилгээг хэрэглэгчдэд хүргэх ажлыг сайжруулах зорилгоор хэрэгжүүлсэн байна.

Төслийн гарц нь иргэдэд үйлчилгээ үзүүлэх загвар төвийг байгуулж, хялбар дугаар бүхий нэг утсаар ярих болон иргэдэд зориулсан e-мэйл хаягийг бий болгосон. Энэ төслийн хэрэгжилтийн хугацаанд –“Иргэдийн Төв” гэдэг нэгжийг түр ажилтнуудаар хариуцуулан байгуулсан.

Хоёр жилийн дараа үйл ажиллагааны голлох агентлагт шилжсэн ч нэгж үргэлжлэн ажилласан. Иргэдийн төвд ажиллаж байсан хүмүүс цаашид ажиллахаар шийдсэн. Гэхдээ л, нэгж, түүний ажилтнууд танигдахуйц болтол ажиллах шаардлагатай байлаа. Технологийн дэвшил, тоног төхөөрөмжийн арчилгаа, ажилтнуудын цалин зэрэг санхүүжилтийг хариуцдаг Төсвийн Яам болон Засгийн газрын бүх ажилтныг зохицуулдаг Төрийн албаны Газар зэрэг байгууллагын бодлогын дэмжлэгийг эдгээр албан тушаал, хүмүүст авах ёстой байсан.

Хоёр жил өнгөрсний дараа нэгжийн хэвийн ажиллагааг дэмжих санхүүгийн дэмжлэгийг бүрэн өгч байсан боловч нэгжийг албажуулаагүй, ажилтнуудын албан тушаалыг баталгаажуулаагүй л байлаа. Ажилтнуудын идэвхи чармайлт буурсан тул үйлчилгээний бүтээмж буурах үр дүнд хүргэсэн байна.

Асуултууд:

1. “Иргэдийн Төв” нэгжийн хэрэгцээг хэрхэн дэмжсэнээр үйл ажиллагаа нь хэвийн байх вэ?
2. “Иргэдийн Төв” нэгжийн үйл ажиллагааг цаашид тогтвортой үргэлжлүүлэх зорилгоор урьдчилан юу хийх хэрэгтэй вэ?



Өөрийгөө шалгах нь

1. Яагаад МХХТ-ийн төслийн үр дүнг тогтвортой үргэлжлүүлэх санаачлагаар дэмжих ёстой вэ?
2. Төслийн дараа бүтээгдэхүүний үргэлжлэх байдлын ямар шаардлагууд байдаг вэ?

ДҮГНЭЛТ

Энэ модульд дараахи асуудлыг авч үзлээ. Үүнд:

1. МХХТ-ийн төслийн удирдлага нь өөр төрлийн хөгжлийн төслийг удирдахтай төстэй. Төслийн менежмент, төслийн мөчлөгийн менежментийн адил аргууд хэрэглэгдэнэ. МХХТ-ийн төслийн чухал элементүүд болох хүмүүс, явц, технологи нь өөр төрлийн төслийнхтэй ижил.
2. Гэвч МХХТ-ийн төслийн мөчлөгийг удирдахад онцгой анхаарах ёстой. Тодруулж хэлбэл, оролцогчид төсөл боловсруулалт, хэрэгжүүлэлтэд өөрсдийн оролцоог бүхий л өнцгөөс харах боломжтой байх ёстой. Төслийн үр дүнд бий болох бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хэрэглэгчид нь төслийн аль нэгэн өдрөөс оролцох ёстой.
3. Ямар ч МХХТ-ийн төсөл иргэдэд хүрэх үр ашигтай, үр дүнтэй үйлчилгээг шаардаж, бизнесийн үйл явцыг дахин инженерчлэх асуудлыг харгалзах ёстой. Нэгж ба байгууллагын системд нарийвчилсан дахин хяналт хийх ёстой бөгөөд систем нь төслийн зорилтод хүрэхэд өөрчлөн шинэчлэгдэх ёстой.
4. МХХТ Технологи нь хөгжлийг түргэн шуурхай засварлаж чаддаггүй. Технологи биш, хүмүүсийн хэрэгцээ нь төслийн бүтцийн загварыг тодорхойлдог. Төслөөр боловсруулагдсан бүтээгдэхүүн ба системийн зорилтот хэрэглэгчийн өмч эзэмших эрх нь төслийн эцсийн дүн шинжилгээнд авч үзэх ёстой асуудал бөгөөд хэрэглэгчид нь утга төгөлдөр нэгдэл, тогтвортой үргэлжлэх байдлыг хариуцах ёстой.
5. Улс орнуудын хууль эрх зүй, шүүхийн байгууллага хэрэгжсэн төслүүдэд ажиглалт хийснээр МХХТ-ийн төсөл амжилттай хэрэгжсэн байхын тулд дараахи зарчмуудыг бий болгосон байна. Үүнд:
 - Төслийн үе шат бүрт оролцогч хүмүүсийн оролцоо;
 - Орон нутгийн өмч эзэмшилт ба чадавхийг дээшлүүлэх;
 - Технологийг хольц бүрдүүлэх;
 - Олон төрлийн оролцогчдын түншлэл;
 - Их хэмжээний эрэлтэд тулгуурласан түншлэгчдийн чармайлтыг ялангуяа ядуурлыг бууруулахтай холбоотойгоор зэрэгцүүлэх;
 - Байгууллагын өмч эзэмшилт ба манлайлал;
 - Өрсөлдөөнийг дэмжигч орчин;
 - Санхүүгийн ба нийгмийн тогтвортой байдал;
 - Эрсдэлийг тооцоолон харгалзах
6. МХХТ-ийн төслийн үр дүн, нөлөө нь тогтвортой байх ёстой. Үүнд:
 - Үндэсний хөгжлийн бодлогын уялдааг хангагч болж, гадаад орчны төслүүдтэй холбоотой байх;
 - Үндэсний засгийн газраас үүрэг даалгавар, дэмжлэг авч МХХТ-ийг хөгжүүлэхэд бодлого боловсруулахад хамтрах ёстой.
 - Нийтийн сонирхлыг харгалзаж, ялангуяа нийгмийн мэдээлэл авах эрхийг хангахад анхаарлаа хандуулах ёстой.

ХАВСРАЛТУУД

НЭМЭЛТ МАТЕРИАЛ

AusAID. Логик Тогтолцооны Хандлага. AusGuide-ын – Програм зохион байгуулалтын гарын авлага.

<http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>

Бэрри, Тимоти Р. Төслийн Менежерийн Шилдэг 10 Чанарууд. Ухаалаг Төсөл.

<http://www.projectsart.co.uk/top-10-qualities-project-manager.html>

Засгийн Газар дах Технологийн Төв. 1999. :

<http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf>

Дес Гаспер. 2001. Логик Тогтолцоо: Асуудлууд ба чадамжууд.

<http://www.winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm>

Европын Хороо. 2004. Тусламж Хүлээлгэх Аргууд: Нэгдүгээр боть – Төслийн Цикл. Зохион Байгуулалтын Гарын Авлага. Брюссель: Европын Хороо

http://www.ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

Гьюлкасян, Левон. 2005. Төслийн Зохион Байгуулалтад Логик Тогтолцооны Хандлагыг Ашиглах. USDA CADI.

Женкинс, Ник. 2006. Төслийн Зохион Байгуулалтын Сурах Бичиг буюу төсөл хэрэгжүүлэх хөтөч v.02.

<http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>

Карл, Марилий. 2000. Хөдөө аж ахуйн болон хөдөөгийн хөгжлийн төслүүдийн хөрөнгө оруулагчдыг хянаж үнэлэх нь: уран зохиолын тойм. Хүнс Хөдөө Аж Ахуйн Байгууллага.

<http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm>

Лаза Мэдлэгийн Суурь. Мэдээлэл Харилцаа Холбоо Технологийн Төслүүдийг Зохион Байгуулах нь. Лондонгийн Зөвлөгөө Үйлчилгээний Холбоо.

<http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingictprojects>

Макасио, Жон. 2008. Мэдээлэл Харилцаа Холбоо Технологийн Төсөл Зохион Байгуулалтын Дадлагажигчийн Сүлжээ. Нинг дээрх Линкод Бэйнэт

<http://www.ictmpractitioner.ning.com>

Мар, Уильсон. Төслийн Төлөвлөлтийн Стратеги ба Хэрэгслүүд.

<http://www.wilsonmar.com/1projs.htm#ProjPhases>

МакНамара, Картер. Зохион Байгуулалтын Өөрчлөлт ба Хөгжил. Төлбөргүй Менежментийн Номын Сан.

http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm#anchor317286

НОРАД.1999. Логик Тогтолцооны Хандлага: Зорилтонд тулгуурласан төлөвлөлтийн гарын авлага. 4 дэх хэвлэлт. Осло:Норвегийн Хөгжлийн Корпорацийн Агентлаг (NORAD).

http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1069

Уншигч. ЭлЭфЭй-ийн танилцуулга

<http://www.pops.int-documents/guidance/NIPsFINAL/logframe.pdf>

Розендал, Рутгер. 2002. Хөгжиж буй Орнуудад мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн соёлын ба улс төрийн орчин. IICD Судалгааны Товчоо No 3. The

Hague: Харилцаа ба Хөгжлийн Олон Улсын Хүрээлэн.
<http://www.iicd.org/files/IICD-ResearchBrief3.pdf>.

Салман, Ахмад. 2004. Хөгжиж буй орнуудын e-өөрчлөлтийн олон сорилтууд. Бизнесийн Үйл Явцын Менежментийн Сэтгүүл Боть 10 (2):140 – 157.

Сиочру, Шон Ө. Ба Брус Жирард. 2005. Олон Нийтийн Сүлжээ ба Шинэчлэлтийн Технологиуд: Ядууст үйлчлэх ба хөгжүүлэх шинэ загвар. Нэгдсэн Үндэсний Байгууллагын Хөгжлийн Програмын Цуврал: Мэдээлэл харилцаа холбоо технологийн ажлыг ядууст хүргэх нь.
<http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTD-Community-Nets.nets.pdf>.

Смит, Нигель. 2007. Төслийн Менежментийг Зохион Байгуулах нь. 3 дах хэвлэл. Блэквел хэвлэлийн газар

Хөгжил Хамтран Ажиллагааны Швед Агентлаг. 2005. Стратеги SDC ICT4D. Берн: SDC.
http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

ТелеТек. Цагаан Цаас: Хүн Капитал Хүч Нэмэгч
http://www.teletech.com/teletech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf.

Америкийн Нэгдсэн Улсын Хөдөө Аж Ахуйн Яам. 2000. Хамтарсан Хэрэгжүүлэлт Сурах Хөтөч. <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr58.pdf>.

Ваткинс, Тайэр. Зардал-Үр Ашигийн Шинжилгээний Танилцуулга. Сан Жөүс Улсын Их Сургууль Эдийн Засгийн анги. <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm>.

Вестлэнд, Жэйсон. 2006. Төслийн Менежментийн Амьдрах Үеүд. Лондон болон Филадельфия: Коган Хуудас.

Төслийн Менежментийн Тэмплэйтүүд

CVR/IT Зөвлөгөө. Төслийн Менежментийн Цувралын Номын Сан.
http://www.cvr-it.com/PM_Templates/.

Арга 123. Төслийн Менежментийн Цуврал <http://www.method123.com>.

Майкрософт Корпораци. Майкрософт Шийдлийн Тогтолцоо.
<http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.aspx>.

Засгийн Газрын Худалдааны Оффис. Принс2.
http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp.

Төслийн Менежментийн Хүрээлэн. Эх сурвалжууд.
<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Default.aspx>

НЭР ТОМЪЕОНЫ ТАЙЛБАР

Таамаглал	Төслийн менежерүүдийн хяналтаас давсан, төслийн амжилтыг тодорхойлох эсвэл нөлөөлөхүйц гадаад хүчин зүйлсийн талаархи төсөөлөл
Бенчмарк	Салбарын хүрээн дэх өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагын бодлого, практик жишээ, гүйцэтгэлийг хэмжиж, харьцуулах маягаар хэрэгжүүлэх боломжит төслийг танихад нэмэр болдог арга
Бизнес жишээ	Асуудлыг таних, хүндрэл бэрхшээлийг даван туулж, шийдвэрлэхэд чиглэсэн санаачлага, гадны нөлөөлөл интервенцийг тусгасан баримт бичиг
Байгуулалт	Өнөөгийн уян програм хангамжийг үнэлэх болон уусган нэгтгэх, нэмэлт уян програм хангамжийг бичих, нарийвчилсан техникийн тодорхойлолт, бүх бүрэлдэхүүн хэсгийг бүхэл рүү нэгтгэх, уян програм хангамжид тест хийх ажлуудыг багтаана.
Эцсийн хэрэглэгч	Бүтээгдэхүүнийг ашиглах хүн, бүлэг, байгууллага
Хэрэгжих боломжийн судалгаа	Санал болгож байгаа төсөлд хамаарах анхдагч асуудлыг авч үзэх зорилгоор сонирхогч талуудад төслийг үргэлжлүүлэх эсвэл илүү сайн хувилбарыг сонгох суурь үндэслэл болохуйцаар боловсруулагдсан баримт бичиг
Нөлөөлөгчид	Тухайн төслийн бүтээгдэхүүнийг нэвтрүүлэх ба ашиглахтой шууд холбоогүй бөгөөд байгууллага ба нийгэмд эзлэх байр сууриасаа шалтгаалан төслийн ажиллагаанд эерэг ба сөрөг нөлөө үзүүлэгч хувь хүн эсвэл бүлэг хүмүүс
Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологиуд /МХХТ/	Цахилгаан холбооны сүлжээнд ашиглагдаж байгаа төрөл бүрийн тоног төхөөрөмж, уян програм хангамжийг ашигладаг технологи, үйлчилгээ
МХХТ төслүүд	Зорилтот үйлчилгээ ба засгийн газрын стратегийн хэрэгцээг хангах МХХТ-т суурилсан шийдлүүд
Логик тогтолцооны Хандлага /ЛТХ/	Төслийн хөгжлийн үе шатуудыг боловсруулах сэтгэлгээний явцыг зохион байгуулах ба дүн шинжилгээ хийх менежментийн хэрэгсэл
Логик тогтолцооны Матриц	ЛТХ-ын шинжилгээний үр дүнд төслийн үйл ажиллагааг нэгтгэсэн дүн -
Үндсэн үе шат буюу тэмдэглэлт үйл явдал	Тухайн үүрэг даалгавар бүрийн төгсгөлд гарсан бүтээмж, үр дүнг тэмдэглэх
Мониторинг /хяналт шалгалт/	Бүх төлөвлөгөөг /орц, гарц/ хянаж, шалгах явц, энэ үед чанарын стандартыг хангасан эсэх, эрсдэлийг илрүүлэх болон менежментээр хангах явц
Үйл ажиллагаа /ашиглалт/	Системийн одоогийн ашиглалт; системийн орчин болон хэрэглэгчдийн шаардлагад гарах өөрчлөлт, алдаатай холбоотой тайлан мэдээ гаргах нөхцөл
Байгууллагын өөрчлөлтийн Менежментийн төлөвлөгөө	Байгууллага дахь хүмүүсийн зан төлөвт эерэг, сөргөөр нөлөөлж буй төслийн нөлөөллийг харгалзсан төлөвлөгөө

Эзэмшил	Эзний ёсоор хандах байдал. Хөгжлийн үйл явц ба түүний бүтээмжийн хариуцлагыг хүлээж, нөөцөд хөрөнгө оруулалт хийх, хөгжлийн үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг хангах явц
Оролцоо	Хөгжлийн төсөл ба хөтөлбөрт хүмүүс хамтран ажиллах, бие хүмүүс болон бүлэгт тэдгээрийн ур чадвар, мэдлэгт тохируулан эрх мэдэл олгох үйл явц
Төлөвлөлт	Нөөцийн үзүүлэлтүүд болох цаг, өртөг, хүн хүч, эрсдэлийг тодорхойлон тавигдах шаардлага, цар хүрээг хийсвэрлэн төсөөлж, төслийн орчинд ажиллах үе шат
Хөтөлбөржүүлэх / программчлах/	Тодорхойлогдсон үйлдлийн төлөвлөлт ба төслийг хөгжүүлэх ба төлөвлөх үйл явц дахь бодлого, хэлэлцэх асуудал, стратеги, зорилгод үндэслэн логик холбоотой төлөвлөгөө гаргах
Төсөл	Нөөцийг ашиглан тогтоосон хугацаанд тодорхой бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бий болгохдоо зардал өртөг үүсгэж, тодорхой зорилго хэрэгжүүлэх шилжилтийн цуврал/цогц үйл ажиллагаа
Төслийн үнэлгээ	Чанарын хяналт хийх менежментийн хэрэгсэл
Төслийн манлайлагч	Төслийг сурталчлагч буюу төслийг бүх талаар дэмждэг хүмүүс
Төслийн төгсгөл/ хаалт, дуусгавар болгох	Төслийн бүхий л үйл ажиллагаа дуусах үе шат, нийлүүлэлт, тайлан ба санхүүгийн үүрэг хариуцлагыг холбогдох оролцогчоор хүлээн зөвшөөрүүлэх, эцсийн хэрэглэгч/үйлчлүүлэгчид эцсийн шийдлийг гаргах үйл ажиллагааны жагсаалт үйлдэх, төслийн менежментийн офисыг хаах удирдлагын үйл явц
Төслийн Мөчлөгийн менежмент	Төслийн бүх мөчлөгийн туршид хэрэгжүүлэх менежментийн үйл ажиллагаа ба шийдвэр гаргах үйл явц, үндсэн үүрэг, даалгавар, хариуцлага ба үндсэн бичиг баримтууд ба шийдвэрийн сонголтуудыг багтаана.
Төслийн хэрэгжилт	Эцсийн хэрэглэгч/худалдан авагчид зориулсан шийдлийг бий болгох, нийлүүлэлтийг бий болгоход шаардлагатай үйл ажиллагааны жагсаалт, гүйцэтгэгдсэн бүхий л төслийн төлөвлөлтийг харуулах төслийн үе шатууд, тухайн үе шатны зорилго нь гүйцэтгэлийн явцыг удирдах, хяналтын механизмын ажиллагааг хангах
Төслийг Санаачлах/ тодорхойлох төлөвлөгөө	Төслийг тодорхойлох, төслийн багийн ажилчдийг сонгох, ажилд авах, төслийн менежментийн багийн ажлын байрыг бий болгох төлөвлөгөө
Төслийн менежмент	Төслийн багт хэрэглэгдэх багц зарчим, дадлага, техник ба төслийн хуваарийг хянах, хувь нийлүүлэгчдэд төслийг амжилттай хэрэгжүүлэх өртөг ба эрсдэлийн удирдлага
Төслийн менежментийн ажлын байр/офис	Байгууллага болон засгийн газрын агентлагуудын төслийн менежменттэй холбоотой үйл явцын стандартыг тодорхойлж, батлах багийн үйл ажиллагааг явуулах байр
Төслийн менежер	Төслийг удирдах, төслийн зорилт биелснийг батлахаар хариуцлага хүлээсэн хүн
Төслийн түншлэл	Зорилго, зорилт, нөөц, мэдээллийг хуваалцах хамтрагч, харилцан хариуцлага хүлээх, хамтарсан шийдвэр гаргаж, тодорхой үүрэг, хариуцлага; харилцан хүндэтгэл, харилцаа холбоо, харилцан туршлага солилцох, хөгжлийн туршлага гэх мэт харилцаа, хамтын ажиллагаа

Төслийн үе шат	Тухайн төслийн тодорхой үйл ажиллагаа, үүрэг даалгавартай холбоотой өвөрмөц шинж бүхий үе шат
Төслийн эрсдэл	Төслийн зорилтыг хангахад эерэг ба сөрөг нөлөө үзүүлэх гадны үйл ажиллагаа ба тодорхой бус байдал
Төслийн санхүүжүүлэгчид	Төслийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой санхүүжүүлэгчид болон төслийн үзэл санааг дэмжиж “улс төрийн” шийдэл гаргагчид
Төслийн үүрэг даалгавар	Тухайн төслийн гол саналыг тусгасан, тодорхой зорилготой үйл ажиллагаа
Шаардлагын шинжилгээ	Ямар зүйлийг хэрхэн хийсэн байхыг боловсруулсан байдлыг шинжилжгээ хийж харах
Хяналт шалгалт ба үнэлгээ	Засгийн газрын томоохон зорилгод хамтарч байгаа төслийн нөлөөллийг хэмжих явц, түүний үр дүн ирээдүйн төлөвлөлт, програмчлалын үйл ажиллагааны үндэс болдог.
Цар хүрээний эмгэг	Төслийн цар хүрээний хэлбэлзэл, төслийн цар хүрээнд тусгасан нэмэлт элементүүдийг тооцох хэрэгцээ
Нийгмийн тогтвортой байдал	Хөрөнгө оруулалт ба үйлчилгээг багтаасан нийгмийн капиталыг бий болгохдоо хамтын ажиллагааны өртгийг бууруулах, хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх: үйл ажиллагааны өртгийг бууруулах байдал
Оролцогч талууд/ сонирхлын бүлэг	Төслийн үр дүнд эерэг ба сөргөөр нөлөөлөх, гарах үр нөлөөг өөрчлөх чадавхи бүхий оролцогч талууд буюу тухайн төслийн хувьд сонирхлын бүлгүүд
Системийн загварчлал	Системийн шаардлагад дурьдсан функцуудыг хэрхэн биелүүлсэн байна гэдгийг тодорхойлон шалгах цэг

СУРГАГЧ БАГШИД ЗОРИУЛСАН ЗӨВЛӨМЖ

“Цуврал Модулийн Тухай” хэмээх гарчигтай хэсэгт өмнө дурьдсанаар, энэ модуль болоод бусад цувралууд нь өөр өөр төрлийн үзэгчдэд, болоод үндэстэн бүрийн өвөрмөц байдалд өөрийн гэсэн үнэ цэнийг агуулахад зориулагдсан юм. Мөн эдгээр модуль нь бүхлээрээ эсвэл хэсэг хэсгээрээ, өөр төрлүүд болон, ON- ба OFFLINE байх үед ч танилцуулагдахаар боловсруулагдсан болно. Энэ модулийг хувь хүн болоод бүлгээрээ сургалтын байгууллага, асгийн газрын оффисуудад ч суралцах боломжтой. Суралцагчийн нөхцөл байдал болоод суралцах хичээлийн үргэлжлэх хугацаа нь агуулгын хэмжээг нарийвчлан тодорхойлно.

Энэхүү ‘Тэмдэглэл’ нь дадлагажуулагч багш нар модулийн агуулгыг илүү үр нөлөөтэй хүргэхэд зарим санаа, саналыг өгөх юм. Нарийвчлан судалж, дадлагажихад тустай зүйлсийн болон төлөвлөгөөний хөтчийг туслах материал болгон гаргасан зааварчилгааны загвар, гарын авлага болох Засгийн газрын менежерүүдэд зориулсан Мэдээлэл, харилцаа холбооны Технологийн чухал мэдээллийн Академи хэмээх цуврал модуль юм. Энэхүү гарын авлагыг <http://www.unapcict.org/academy> гэсэн веб-сайтаас авч болно.

Агуулга ба арга барил

Энэ модуль нь төслийн менежментийн зарчим ба стратегийг харуулсан үе шат болон жишээ, дасгал зэрэг 7 хэсэгт хуваагдаж байна. Сургагч багшид өгөгдсөн жишээг шинэчлэх юмуу өөрчилж болох ба тэдгээрийг илүү үр нөлөөтэй бөгөөд утгатай гэж үзсэн жишээ дасгал ажлыг дадлагажигчид сольж өгч болно. Сургалтанд доорх зүйлс чухал ач холбогдолтой юм. Үүнд:

Агуулгын Тодорхойлолтууд—Агуулга маш ойлгомжтойгоор тодорхойлогдсон байх хэрэгтэй ба ингэснээр анхан шатны мэдлэгийг өгч, цаашид тодорхой зүйлсэд хэрхэн агуулга ашиглагдаж байгааг илүү гүнзгий судалж хөгжүүлэх юм.

Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хөгжлийн Тогтолцоо – Ерөнхий агуулгын нийтлэг ашиглалт болон мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн менежментэд ерөнхий төслийн менежментийн олон хавсралт байгаа. Гэхдээ, ихэнх материалууд худалдааны болон ашгийн төлөөх бизнест чиглэгдэн бичигдсэн юм. Энэхүү модуль Засгийн Газрын менежерүүдэд зориулсан Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн чухал мэдээллийн Академийн цуврал модулиудтай хамт хөгжлийн ирээдүй, e-government –ийн үйлчилгээг хүргэхийн тулд мэдээлэл харилцаа холбоо технологид тулгуурласан болно.

Үүрэг ба Үйл ажиллагаа – Хүмүүс төсөл хийж, тэдгээр төслүүд нь хүмүүсийн амьдралд асар их нөлөөлж байдаг. Хөгжлийн төсөл нь ерөнхийдөө хүмүүст үзүүлэх үр нөлөөнд анхаардаг. Иймд, мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн менежментийн үе шатуудад хувь хүний болон бүлгийн үүргүүд чухал ач холбогдолтой юм.

Лавлагааны Стандарт – Төслийн менежерүүд олон улсын төслийн менежментийн лавлагааны стандартуудыг мэдэх шаардлагатай юм.

Төслийн Менежментийн Хэрэгсэл ба Техник – Тохиромжтой хэрэгсэл болон техник хэрэглэх нь менежерүүдийн үр ашиг ба нөлөөг нэмэгдүүлнэ. Иймд хэрэгсэл, техникүүдийг зөв ашиглах талаар мэдэх хэрэгтэй.

Суралцагчид янз янзын туршлага эсвэл мэдээлэл, харилцаа холбоо технологийн мэдлэг болон өөр өөрийн гэсэн менежментийн туршлагатай байдаг. Иймд, тэдний мэдлэгийг тодорхойлж, бусадтай үүнийгээ хуваалцах нь зүйтэй. Мөн тэдний туршлага мэдээллийн чухал эх үүсвэр болж модулийн агуулгыг баяжуулж өгдөгийг ойлгох хэрэгтэй. Жишээ, дасгалууд тэдний туршлагаас ч урган гарч ирж болох юм. Сурах хэсэг тарааж өгсөн дасгал

болон маш олон багийн хэлэлцүүлгийг харилцан ашиглах хэрэгтэй. Орон нутгийн сургалт явуулахдаа тэр нутгийн хэлийг ашиглах нь чухал бөгөөд бас үр ашигтай байдаг.

Хичээлийн бүтэц, зохион байгуулалт

Суралцах хугацааг тогтооход доорх зүйлсийг өөр өөр хугацааны сургалтын агуулгыг сонгоход ашиглаж болох юм.

90 минутын сургалт

Энэ хичээлийн сургалт нь үр нөлөөтэй мэдээлэл харилцаа холбоо технологийн төслийн менежментийн тухай салбараас сурсан төслийн үе шатууд ба хичээлүүдийг агуулсан хөгжлийн санаануудаас мэдээлэл харилцаа холбоо технологийн төслийн менежментийн тойм өгөх юм. (Модулийн 1-ээр хэсэг)

3 цагийн сургалт

Хөгжлийн санааг мэдээлэл харилцаа холбоо технологийн төслийн менежментийн тойм дээр нэмээд бүтэц зохион байгуулалтын өөрчлөлт, менежментийн үнэ цэнэ болон хөрөнгө оруулагчийн оролцоог хэлэлцэнэ.

1 бүтэн өдрийн сургалт (6 цагийн хугацаа)

Бүтэн өдрийн хэсэгт судлагдахуун, болон асуудлуудыг судалж, төслийн санаа үүсгэх, эхлэл, төлөвлөлт болон хэрэгжих боломжийн тайлбарыг хийж дадлагажих юм. (Модулийн 2-аар хэсэг)

3 өдрийн сургалт

3 өдрийн сургалтад семинар, төслийн төлөвлөлтийн үндсэн ойлголт, хэрэгжүүлэлт, удирдах ба хяналтыг (Модулийн 4-ээр хэсэг хүртэл) жишээ судлалаас болон гардан гүйцэтгэх үйл ажиллагаанаас дүн шинжилгээ хийж сурах юм. Хамгийн сүүлд оролцогчид болон нэмж татагдан орсон сонсогчдыг ч хамрах замаар жинхэнэ мэдээлэл харилцаа холбоо технологийн төслүүдэд гарч буй төслийн менежментийг дадлага болон арга хэрэгслийг ашиглах юм. Нэмж хэлэхэд, эдгээр төслийн менежментийн дадлага болон хэрэгслүүдийг судалж, асуудлыг шинжлэх зэрэг боломж нь суралцагчид хэрэгтэй юм.

5 өдрийн сургалт

5 өдрийн семинараар төслийн дараах үйл ажиллагааг оролцуулсан төслийн менежментийн бүх үе шатуудыг үзэхээс (Модулийн 7-аар хэсэг) гадна оролцогчид гэртээ даалгавар авч, хэрэгжүүлэх мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн төслийн менежментийн төлөвлөгөөг бэлтгэж, төсөл дээр суурилсан дасгал ажил, сургалтыг хийх юм.

ЗОХИОГЧДЫН ТУХАЙ

Мариа Хуаниата Макапал нь төсөл төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үнэлж дүгнэх болон төрөл бүрийн салбарын хүний нөөцийг хөгжүүлэх чиглэлээр 15 жил ажилласан туршлагатай нэгэн юм. Тэрээр Филлипин болон Зүүн Өмнөд Азийн орнуудын төр болон хувийн хэвшлийн байгууллага, компаниуд, төрийн бус байгууллагуудын бүтэц зохион байгуулалтыг бэхжүүлэн хөгжүүлэх стратегиудыг хэрэгжүүлэхэд үнэтэй хувь нэмэр оруулсан. Мөн Канадын Олон улсын хөгжлийн байгууллагаас санхүүжүүлэн хэрэгжүүлсэн төслүүд болох Цахим засаглалыг хөгжүүлэх төсөл, Сургалт судалгаа болон техникийн туслалцааны төв болон Филлипин дэхь Канадын Хамтын ажиллагааны суурин төлөөлөгчийн газар зөвлөхөөр ажиллаж байсан.

Жон Макасио нь боловсролын менежментийн салбарт 20 жил, МХХТ-ийн төслүүдийг удирдахад 11 жил ажилласан туршлагатай. Тэрээр төрийн байгууллагууд, хувийн боловсролын байгууллага, компаниудад техникийн зөвлөх үйлчилгээг үзүүлж, стратеги төлөвлөлт болон хөтөлбөр боловсруулахад үнэтэй хувь нэмэр оруулсан. Филлипин улсын МХХТ-ийн Коммист ажиллаж байхдаа цахим засаглал, МХХТ-ийн төслийн менежмент, үйл ажиллагааны загварын чиглэлээр Үндэсний Компьютерын Хүрээлэнгийн Сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулж, нэвтрүүлсэн. Мөн багш нар болон төрийн албан хаагчдад зохиулсан Үндэсний МХХТ-ийн ур чадварын стандартыг боловсруулахад оролцож ажилласан болно.

UN-APCICT- НҮБ-ын Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын Ази, Номхон далайн бүсийн төв

НҮБ-ын Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын Ази, Номхон далайн бүсийн төв нь (UN-APCICT) НҮБ-ын Ази, Номхон далайн бүсийн эдийн засаг, нийгмийн хорооны (ESCAP) салбар юм. UN-APCICT-ийн зорилго нь хүний, институтын чадавхи бүрдүүлэх, улмаар нийгэм эдийн засгийн хөгжилд МХХТ-ыг ашиглах зорилгоор хорооны гишүүн улсуудын хүчин чармайлтыг нэмэгдүүлэхэд оршдог ба дараах гурван гол багана дээр тулгуурладаг:

1. Сургалт. Бодлого боловсруулагч болон МХХТ-ын мэргэжилтнүүдийн МХХТ-ын мэдлэг, ур чадварыг бэхжүүлэх, МХХТ-ын сургагчид, институтуудын чадавхийг сайжруулах;
2. Судалгаа. МХХТ-ын хүний нөөцтэй холбоотой аналитик судалгааг явуулах;
3. Зөвлөгөө. Ази, Номхон далайн бүсийн эдийн засаг, нийгмийн хорооны гишүүн болон холбогдох гишүүдэд хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөрт зөвлөгөө өгөх.

UN-APCICT нь БНСУ-ын Инчеон хотод байрладаг.

<http://www.unapcict.org>

ESCAP- АНДБ-ийн Эдийн засаг, Нийгмийн Хамтын Ажиллагааны байгууллага

ESCAP бол НҮБ-ын бүс нутгийн хөгжлийн төв бөгөөд Ази, Номхон далайн бүсийн НҮБ-ын эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн төв нь болж явдаг. Зорилго нь 53 гишүүн, 9 холбогдох гишүүдийн хоорондын хамтын ажиллагааг нэмэгдүүлэх. Тус байгууллага нь глобал, олон улсын түвшний хөтөлбөрүүд болон асуудлуудын хоорондын стратегийг холбох гүүр болон ажилладаг. Энэ нь бүс нутаг дахь засгийн газруудад глобалчлагдаж буй дэлхийд бүс нутгийн давтагдашгүй нийгэм-эдийн засгийн сорилтуудтай тулгарахад өөрийн байр сууриа хадгалж үлдэх, бүс нутгийн хандлагаар тусламж үзүүлдэхэд оршино. Төв нь Тайландын Бангкок хотод байрладаг.

<http://www.unescap.org>

ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДАД ЗОРИУЛСАН МХХТ-ИЙН СУУРЬ МЭДЛЭГИЙН АКАДЕМИ

<http://www.unapcict.org/academy>

Сургалт нь 8 модультай бөгөөд хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын өргөн хүрээний сургалтын хөтөлбөр болж, гол зорилго нь бодлого боловсруулагчдыг чухал шаардлагатай мэдлэг, ур чадвараар хангаснаар үндэсний хөгжлийн зорилгуудад хүрэх, тоон хуваагдлыг арилгахын тулд МХХТ-ын боломжуудыг хөшүүрэг болгон ашиглах явдал юм.

Модуль 1- МХХТ-ийн хэрэглээ болон бодит хөгжлийн харилцан хамаарал

МХЗ-уудыг хангахын тулд МХХТ-г хэрэглэхэд бодлогоос хэрэгжүүлэлт хүртэл гол асуудлууд болон шийдвэрийн санаануудыг онцлон тэмдэглэсэн.

Модуль 2- Хөгжлийн бодлого, үйл явц, засаглалд зориулсан МХХТ

Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын бодлого боловсруулах, засаглал дээр төвлөрөн хөгжлийг дэмжих үндэсний бодлого, стратегиуд, үндсэн бүтцүүдийн талаар чухал мэдээлэл олгоно.

Модуль 3- Цахим засгийн хэрэглээнүүд

Цахим засгийн ойлголтууд, зарчмууд, хэрэглээний төрлүүдийг тайлбарладаг. Энэ нь мөн хэрхэн засгийн газрын систем бий болсон болон зохиомжийн асуудлуудыг тодорхойлдог.

Модуль 4- Төрийн албан хаагчдад МХХТ-ийн хөгжлийн чиг хандлагуудыг танилцуулах нь

МХХТ-ын одоогийн чиг хандлага, ирээдүйн чиглэлд гүнзгий ойлголт өгөх. Энэ мөн МХХТ-ын шийдвэр гаргахад гол техникийн болон бодлогын асуудлыг авч үздэг.

Модуль 5- Интернэтийн засаглал

Интернэтийн хэрэглээ, үйл ажиллагааг зохицуулах олон улсын бодлогууд болон процессуудыг одоогийн үргэлжилж буй хөгжлийг авч үздэг.

Модуль 6- Сүлжээ, мэдээллийн аюулгүй байдал, нууцлал

Мэдээллийн аюулгүй байдлын асуудлууд, чиг хандлагууд, мэдээллийн аюулгүй байдлын стратеги боловсруулах процессуудыг авч үзнэ.

Модуль 7- МХХТ-ийн төслийн удирдлагын онол болон практик

Хөгжлийн төлөөх МХХТ-той холбоотой төслийн удирдлагын үзэл баримтлалуудыг тайлбарлах, түүн дотроо аргууд, үйл явцууд, нийтлэг хэрэглэгддэг төслийн удирдлагын зарчмуудыг авч үзнэ.

Модуль 8- Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ийн санхүүжилтийн хувилбарууд

Хөгжлийн төлөөх МХХТ-д болон цахим засгийн төслүүдэд зориулсан санхүүжилтийн сонголтуудыг эрж хайх. Төр-хувийн хэвшлийн түншлэл нь хөгжиж буй орнуудын хамгийн хэрэгтэй санхүүжилт гэж онцлон тэмдэглэгддэг.

Эдгээр модулиуд нь Академийн хамтрагчдийн кейс судалгааны дагуу өөр өөр улс орны бодлого боловсруулагчдын шаардлагатай нийцэх, түүнтэй хамааралтай байх зорилгоор шинэчлэн сайжруулагдсан. Модулиуд нь тухайн улс орны хэл дээр орчуулагдана. Цаашлаад, эдгээр модулиуд нь бодлого боловсруулагчидтай тэдний хамааралтай байдлыг хангах зорилгоор тогтмол шинэчлэгдэж, шинэ модулиудыг 21-р зуунд зориулсан МХХТ-иудыг үндэслэн боловсруулна.

Виртуал Академи (AVA – <http://ava.unapcict.org>)

- Академид зориулсан онлайн зайн сургалтын орчин
- Бүх Академийн модулууд түүн дотроо виртуал лекцүүд, слайдууд болон жишээнүүдэд онлайнаар хандах боломжтой
- Суралцагчдыг өөрсдийн байгаа газраасаа суралцах боломжийг нээж өгсөн

Цахим хамтын ажиллагааны төв (e-Co Hub – <http://www.unapcict.org/ecohub>)

- Хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын мэдлэг хуваалцах, нөөц материалуудын портал
- Модулаар нөөцүүдэд хялбар хандах боломжийг олгодог
- Хэрэглэгчид онлайн хэлэлцүүлэгт оролцож, e-Co Hub-ийн онлайн бүлгийн гишүүн болж, хөгжлийн төлөөх МХХТ-ын мэдлэгээ нэмэгдүүлэх, хуваалцах боломжтой.

AVA болон e-Co Hub-дахь үйлчилгээг авах сонирхолтой байвал доорхи хаягаар бүртгүүлнэ үү.
http://www.unapcict.org/join_form