



WILDEAM®

**БАЙГАЛЬ, ЗЭРЛЭГ
АМЬТДЫГ ХАМГААЛАХ
ТӨСЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ**

4 ДЭХ ХЭВЛЭЛ

ТАЛАРХАЛ

Уг төслийн менежментийн хамгийн сайн туршлагын энэхүү ботийг хөгжүүлэх үйл явц нэрээ нууцалсан хандивлагчдын өгөөмөр санхүүгийн дэмжлэггүйгээр хийгдэх боломжгүй зүйл байсан. Энэхүү хамгийн сайн туршлага нь бизнес, хөгжил, байгаль хамгааллын салбарт боловсруулсан зарим үндсэн удирдамжийн баримт бичгүүдийн үр шимээр өдий зэрэгт хүрсэн. Энэхүү хамгийн сайн туршлагыг сайжруулахад тусалсан дараах тоймчдод бид бас гүнээ талархаж байна:

Александр Санчез, Fundación Legado Chile
Али Скитс, Cool Earth
Бен Линдси, One Green Fox Ltd
Бэрэн Паттерсон, Beren Consulting Ltd
Бретт Кинг, Northern Queensland Dry Tropics
Фабине Гарниер, INGEVA
Гавсиа Вахидуннесса Чоудхури, WildTeam Bangladesh
Жэйми Рэйнс, Northern Queensland Dry Tropics
Жон Слагт, Wildlife Conservation Society
Канишка Карунанаяке, Blackcap Services
Махбуб Алам, WildTeam Bangladesh
Мустахим Малик, Orangutan Information Centre
Ник Күигли, United Nations Office for Project Services
Пабло Родригес, Coopera ONGD
Рио Арди, Orangutan Information Centre
Резвин Актер, WildTeam Bangladesh
Шармин Булбул Лита, WildTeam Bangladesh
Сюзи Оффорд-Вүүлли, Chester Zoo
Ванесса Хардинг, Accenture
Юсүф Сирегар, Orangutan Information Centre

ЗОХИОЛЧИД

Адам Барлоу, WILDTEAM Их Британи
Маттью Креаси, WILDTEAM Их Британи
Кристина Барлоу, WILDTEAM Их Британи
Бет Робинсон, WILDTEAM Их Британи
Люси Боддам-Ветам, WILDTEAM Их Британи
Леа Каплани, WILDTEAM Их Британи
Тирза Лоффелд, WILDTEAM Их Британи

ЗУРГИЙГ

Нүүр зураг: Маттью Керслак
Танилцуулга: С. Паттенден
Төслүүд: Александр Рөүз
Мөрдөх зарчимууд: Блэйк Майер
Ажил үүргүүд: Дирк Ван Вольфер
Үе шатууд: Дэйвид Клод
Хяналтын үйл явцууд: Саанви Вавилала
Захиргааны үйл явцууд: Тодорхойгүй
Баримт бичгүүд: Крис Кристь

ЭШЛЭЛ

WILDTEAM. 2021. БАЙГАЛЬ, ЗЭРЛЭГ АМЬТДЫГ ХАМГААЛАХ ТӨСЛИЙН
МЕНЕЖМЕНТ 4 ДЭХ ХЭВЛЭЛ.
ЗЭРЛЭГ АМЬТДЫГ ХАМГААЛАХ МЭРГЭЖЛИЙН ЦУВРАЛ, ИХ БРИТАНИ.

ЗОХИОГЧИЙН ЭРХ

Энэхүү хамгийн сайн туршлага нь Attribution-ShareAlike Creative Commons лицензийн хувилбар 4.0-н дагуу хийгдсэн ба ингэснээр бусад этгээдүүдэд:

- **Хуваалцах:** Материалыг ямар ч этгээд ямар ч форматаар дахин тараах, хуулбарлах.
- **Шинэчлэн өөрчлөх:** Ашигийн бус болон арилжааны зорилгоор материалыг өөрчлөх боломжтой болгож байгаа юм.

Дараах нөхцлийн дагуу:

- **Атрибут:** Лицензийг дурдан, линк тавих, мөн өөрчлөлт хийгдсэн бол мэдэгдэх. Үүнийг боломжийн аргаар хийх бөгөөд лиценз эзэмшигчийг (WildTeam) таныг болон таны хэрэглээг зөвшөөрүүлэх маягаар хийхгүй байх.
- **ShareAlike:** Эх хувьтай ижил лицензийн дагуу материалд нэмэлт өөрчлөлт оруулах боломжтой.
- **Өөр нэмэлт хязгаарлалт байхгүй:** Лицензээр зөвшөөрөгдсөн аливаа зүйлийг бусдад хийхийг хуулийн дагуу хязгаарласан хууль эрх зүйн нөхцөл болон технологийн арга хэрэгслийг хэрэглэж болохгүй.

Дээрх зохиогчийн эрх нь дараах зүйлсийг (эдгээр нь тусдаа зохиогчийн эрхэд харъяалагддаг) ашиглахад хамаарахгүй:

- WildTeam лого.
- Сайн туршлагад ашиглагдсан бүх фото зураг.
- Өөр эх сурвалжаас иш татсан өөр сайн туршлагууд.

АГУУЛГА

Танилцуулга.....	8
Зорилго	9
Хэрэгжилт	9
Ерөнхий тойм.....	11
Дэмжих нэмэлт эх сурвалжууд	11
ТӨСЛҮҮД.....	12
Ерөнхий тойм	13
Төслийн параметрууд.....	13
Төслийн ажил	14
Төсөл, хөтөлбөрүүд	15
МӨРДӨХ ЗАРЧИМУУД.....	17
Ерөнхий тойм	18
Ямар нэг зүйл хий	18
Зорилго	18
Хэрэгжилт	18
Нөлөөлөлд анхаарах	19
Зорилго	19
Хэрэгжилт	19
Хариуцлагаа хүлээх.....	20
Зорилго	20
Хэрэгжилт	20
Өөрчлөлтийг хүлээн авах	20
Зорилго	20
Хэрэгжилт	20
Хохирол учруулахгүй байх	21
Зорилго	21
Хэрэгжилт	21
АЖИЛ ҮҮРГҮҮД.....	22
Ерөнхий тойм.....	23
Төслийн багийнхний ажил үүргийн хуваарь	23
Тодорхойлолт	23

Шууд удирдлага	24
Төслийн шугамын удирдлагын үүрэг даалгавар	25
Ажил үүргийг идэвхжүүлэх	26
Тайлбар	26
Үйл ажиллагааны менежмент	26
Үүрэг даалгавар	26
ҮЕ ШАТУУД	28
Ерөнхий тойм	29
Төлөвлөгөө	30
1. Төсөл хариуцсан захирал ажилд авах	31
2. Төслийн төлөвлөгч ажилд авах	31
3. Төслийн явц тэмдэглэгч бэлтгэх	31
4. Захиргааны болон хяналтын үйл явц бэлтгэх	31
5. Төслийн төлөвлөгөө гаргах	31
6. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах	31
Санхүүжилт	32
1. Санхүүжилт хүсэх	32
2. Санхүүжилтийг аюулгүй болгох	33
3. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах	34
4. Төслийн төлөвлөгчийг ажлаас халах	34
Бэлтгэл ажил	35
1. Төслийн менежер ажилд авах	35
2. Төслийн туслан гүйцэтгэгч ажилд авах	35
3. Төслийн үйл явцын хяналтыг шинэчлэх	35
4. Захиргааны болон хяналтын үйл явцад өөрчлөлт оруулах	36
5. Ажлын урсгалын удирдагчдыг ажилд авах	36
6. Ажлын нарийвчилсан төлөвлөлт хийх	36
7. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах	36
Хэрэгжүүлэх	37
1. Урсгал ажлын гишүүдийг ажилд авах	37
2. Ажил хуваарилах	37
3. Ажлын багцыг дуусгавар болгох	37
4. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах	37

Хаалт.....	38
1. Төслийн эцсийн тайланг бэлтгэх	38
2. Оролцогч талуудын оролцооны үйл ажиллагааг дуусгах	38
3. Баримт бичиг хүлээлцэх	39
4. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах	39
5. Төслийн багийг ажлаас нь халах.....	39
ХЯНАЛТЫН ҮЙЛ ЯВЦУУД	40
Ерөнхий тойм	41
Үйл явцын зохицуулалт	41
1. Төлөв байдлын хурал товлдох	42
2. Төлөв байдлын хуралд бэлдэх	44
3. Төлөв байдлын хурал зохион байгуулах	44
4. Төслийн явц тэмдэглэгч шинэчлэх.....	44
Өөрчлөлтийн зохицуулалт	45
1. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлыг тодорхойлох	45
2. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлыг ангилах	47
3. Сургамжаа тэмдэглэж авах	47
4. Сургамжуудаас сонгох.....	48
5. Эрсдэл, асуудал эсвэл боломжийг үнэлэх	48
6. Эрсдэл, асуудлын хариултаас сонгох.....	49
7. Боломж, бололцооны хариултаас сонгох.....	50
8. Онцгой тохиолдлын төсөл	50
9. Төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх хүсэлт гаргах.....	51
10. Төслийн төлөвлөгөө шинэчлэх зөвшөөрөл олгогдсон эсэх?	51
11. Төслийн төлөвлөгөө шинэчлэх	51
12. Төслийг хаах	51
13. Төслийн явц тэмдэглэгч шинэчлэх.....	52
Тууштай байдлыг зохицуулах.....	53
1. Төслийн даатгалыг ажиллагаанд оруулах.....	53
2. Тууштай байдлыг үнэлэх	53
3. Тууштай байдлын хурал зохион байгуулах	53
ЗАХИРГААНЫ ҮЙЛ ЯВЦУУД	54
Ерөнхий тойм	55

Баримт бичгийн зохицуулалт	55
1. Ажил үүрэг хуваарилах	57
2. Баримт бичиг нэрлэх	57
3. Баримт бичиг бэлтгэх.....	58
4. Баримт бичгийг хянах	58
5. Баримт бичиг засварлах.....	58
6. Баримт бичиг дээр гарын үсэг зурагдсан эсэх?	58
7. Баримт бичиг бүртгүүлэх.....	58
8. Баримт бичигтэй харилцах	58
Хурлын зохицуулалт	60
1. Төлөвлөлтийн хурал.....	60
2. Хурал товлдох.....	61
3. Хурал зохион байгуулах	61
4. Үйл ажиллагаа болон шийдвэртэй харилцах	61
БАРИМТ БИЧГҮҮД.....	62
Ерөнхий тойм.....	63
Төлөвлөгөөнүүд	64
Төслийн төлөвлөгөө.....	64
Санаа авсан төлөвлөгөө.....	64
Үйл явц тэмдэглэгч	65
Төслийн үйл явц тэмдэглэгч	65
Баримт бичгийн хяналт тэмдэглэгч	66
Тайлангууд.....	66
Хурлын тайлан	66
Сарын тайлан	66
Улирлын тайлан	67
Жилийн тайлан.....	67
Үе шатын эцсийн тайлан.....	67
Төслийн эцсийн тайлан.....	67
Тайлбар тайлан.....	68
Даатгалын тайлан	68
ЭХ СУРВАЛЖ.....	69



ТАНИЛЦУУЛГА

Зорилго

Өнөө цагт биологийн төрөл зүйлийн тоо цөөрч, байгаль орчны түвшин доройтсоноос шалтгаалж байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлыг урьд өмнө хэзээ ч ингэж чухалчилж байгаагүйгээрээ анхаарал хандуулж байна [1]. Гэсэн хэдий боловч байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлыг хийх цаг хугацаа, нөөц боломж хязгаарлагдмал байсаар байна. Энэ нь байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагчид аль болох бага хугацаанд байж болох хамгийн их нөлөө үзүүлэхийн тулд хязгаарлагдмал нөөцийг ашиглан аль болох үр ашигтай ажиллах дарамтанд байна гэсэн үг юм. Цаашилбал, байгаль, зэрлэг амьтад хамгаалагчид үр дүнд хүрэхийн тулд асар их төвөгтэй байдал, цаг үргэлжийн тодорхойгүй байдал, өөрчлөлттэй байнга нүүр тулдаг. Эдгээр хүнд хэцүү нөхцөлд ажлаа зохион байгуулахад нь туслахын тулд байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагчдад төслийн менежментийн үр дүнтэй арга хэрэгтэй. Урьд нь боловсруулагдаж гарч байсан төслийн менежментийн удирдамжууд нь бизнес, эрүүл мэнд, хөгжүүлэлт зэрэг бусад салбарт илүү тохиромжтой байдаг байсан [2,3]. Иймээс байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийн менежментийн хамгийн сайн туршлагын зорилго нь байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагчдыг ажлаа үр дүнтэй удирдахад нь туслах стандарт арга барилаар хангах бөгөөд хамгийн их үр дүнд хүрч болох арга зам юм.

Хэрэглээ

Энэхүү хамгийн сайн туршлагыг ямар ч цар хүрээ, төвлөрөл, цаг хугацааны байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлыг удирдахад зориулан алхам тутамдаа удирдамж болгон ашиглаж болно. Жишээлбэл, үндэсний цэцэрлэгт хүрээлэнгийн зааныг хамгаалах ажилд, хүлэмжийн хийн ялгаруулалтын талаарх олон улсын бодлогыг бэхжүүлэх замаар дэлхийн биологийн олон янз байдлыг аврахад ашиглаж болно. Энэхүү хамгийн сайн туршлагыг аливаа сургалт, хялбарчилсан гарын авлагад туслах эх сурвалж болгон ашиглаж болно.

Энэхүү хамгийн сайн туршлагыг дангаар нь эсвэл байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах мэргэжлийн цувралын бусад зааварчилгаатай хослуулан ашиглаж болно (Санамж 1). Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийн менежментийн хамгийн сайн туршлага нь байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийг эхнээс нь дуусах хүртэл нь хэрэгжүүлэх ерөнхий цар хүрээг хамарсан. Мөн энэ хамгийн сайн туршлагад байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийг төлөвлөх, санхүүжилт олох, бэлтгэл

Санамж 1. Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах мэргэжлийн цуврал.

Энэхүү цуврал нь байгаль хамгаалагчдад илүү их нөлөөлөл үзүүлэхэд нь туслах практик удирдамжийг багтаасан. Энэ цувралын хамгийн сайн туршлагуудыг хамт хэрэглэгдэх нэр томьёо, нэмэлт агуулгыг хамтад нь ашиглахаар зохиогдсон. Эдгээр хосолсон хамгийн сайн туршлагууд нь байгаль хамгаалах ажлыг төлөвлөх, санхүүжүүлэх, удирдах, хяналт тавих, тайлагнах талаар иж бүрэн удирдамжийг өгөхөөр бэлтгэгдсэн. Хамгийн сайн туршлага бүр нь гарын авлага, дагалдах баримт бичгийн багцаас бүрддэг бөгөөд үүнийг хэн ч өөрийн хэрэгцээнд нийцүүлэн ашиглах, түгээх, өөрчлөхөд үнэ төлбөргүй байхаар зохицуулагдсан.

ажил, хэрэгжилт, хаалт гэсэн 5 үе шат болгон хуваасан байгаа. Энэ цувралын бусад хамгийн сайн туршлагууд нь төслийн менежментийн нэг буюу хэд хэдэн үе шатанд гол үйл ажиллагааг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар зааварчилгааг багтаасан (Зураг 1).

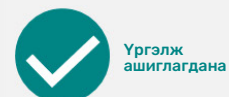
Энэхүү цувралын хамгийн сайн туршлагыг байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагчид өөрсдийн хэрэгцээнд нийцүүлэн зааварчилгааг өөрсдөдөө тааруулан ухаалгаар, хөрсөндөө сайтар буулган хэрэгжүүлж ашиглах нь чухал юм.

	Төлөвлөгөө	Санхүүжилт	Бэлтгэл ажил	Хэрэгжилт	Төслийг хаах
Зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийн менежмент	✓	✓	✓	✓	✓
Зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажилд оролцогч талуудын оролцоо	✓	✓	✓	✓	✓
Зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлын стратеги хөгжүүлэлт	✓	✗	✗	✓	✗
Зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлын мониторинг, үнэлгээ	✓	✗	✗	✓	✓
Зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлын санхүүжилт авах хүсэлт	✗	✓	✓	✓	✗

Түлхүүр үгс

Хамгийн сайн туршлага

Төслийн менежментийн үе шат



Үргэлж ашиглагдана



Заримдаа ашиглагдана



Ашиглагдахгүй

Зураг 1. Төслийн үе шатууд дахь сайн туршлагаудын хэрэглээ

Ерөнхий тойм

Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийн менежментийн хамгийн сайн арга нь 7 хэсгээс бүрдэнэ:

- Төсөл гэж юу болох, хөтөлбөрт хэрхэн нийцэж байгаа талаарх төслүүдийн тойм.
- Төслийг хэрэгжүүлэх явцад төслийн багийг удирдан чиглүүлэх үндсэн хүртээмж, хандлагын багцыг хангах мөрдөх зарчмууд.
- Төслийн багийн бүтэц, шийдвэр гаргах үйл явцыг тодорхой болгох ажил үүргийн хуваариуд.
- Төслийн баг бүх зүйлийг зөв дарааллаар хийхийг баталгаажуулах үе шатууд.
- Төслийг доголдолгүй явуулж, шинэ мэдлэг, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицох хяналтын үйл явц.
- Үр дүнтэй хурал зохион байгуулах, төслийн өндөр чанартай баримт бичгийг боловсруулахад туслах захиргааны үйл явц.
- Төсөлтэй холбоотой баримт бичгүүдийн стандартчилсан загварын дагуу бэлтгэсэн хяналтын бичиг баримтууд

Ашигласан материалын жагсаалтыг мөн гарын авлагыг төгсгөлд оруулсан болно.

Дэмжих нэмэлт эх сурвалжууд

Төслийн багуудад энэхүү шилдэг туршлагыг хэрэгжүүлэхэд нь туслахын тулд дэмжих нэмэлт эх сурвалжуудын багцыг өгсөн болно. Энэхүү гарын авлагад дурдсан бүх баримт бичгийн холбоосууд болон байгаль хамгаалагчдад энэхүү шилдэг туршлагыг хэрэгжүүлэхэд туслах нэмэлт эх сурвалжуудыг Хүснэгт 1-д жагсаав.

Хүснэгт 1. Дэмжих нэмэлт эх сурвалжууд.

Эх сурвалж	Холбоос
Дэмжих нэмэлт баримт бичгүүд	Холбоос
Жишээ баримт бичгүүд	Холбоос
Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах мэргэжлийн цувралууд	Холбоос
Хамгийн сайн туршлагаудын ботийн өөрчлөлтүүд	Холбоос
Сургалт	Холбоос
Тайлбар толь	Холбоос
Байгаль хамгаалах ур чадварын лавлах	Холбоос
Онлайн нийгэмлэг	Холбоос

Төслийн төлөвлөгөө нь төслийг хэрэгжүүлэх, үнэлэхэд шаардлагатай



ТӨСЛҮҮД

бүх гол мэдээллийг агуулсан төслийн зураг төсөл юм.

Ерөнхий тойм

Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийг тодорхой хуваарь, төсвийн хүрээнд хэмжиж болохуйц нөлөөллийг бий болгох хүчин чармайлт гэж тодорхойлж болно [4]. Жишээлбэл, Крюгерийн үндэсний цэцэрлэгт хүрээлэнд зэрлэг нохойн халдварыг 30% бууруулах зорилготой 50,000 фунт стерлингийн төсөвтэй 3 жилийн төсөл байж болно. Төсөл нь буцалтгүй тусламжаас ялгаатай (Санамж 2). Энэ хэсэгт төслийн явцыг хэмжихэд ашигласан параметрууд, төслийн ажлыг хэрхэн өөр өөр түвшинд хуваах, төслүүд хөтөлбөрт хэрхэн нийцэж байгааг тайлбарлана.

Хэдийгээр бүх төслүүд хугацаатай байдаг боловч зарим тохиолдолд тодорхой нөхцөл байдлаас үүдэн байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслийн ажил дуусгавар болно гэсэн үг биш юм. Харин төслийн төгсгөлд төслийн багийнхан өөрсдийн хийсэн ахиц дэвшлийг эргэцүүлэн бодож, дараагийн төслийг төлөвлөх хяналтын цэгийг бий болгож өгдөг. Жишээлбэл, зэрлэг нохойн төслийн төгсгөлд төслийн баг алдаа, оноогоо эргэн харж, цуглуулсан мэдээллээ ашиглан зэрлэг нохойн халдварийг бууруулах оролдлогыг үргэлжлүүлэх үү, эсвэл хэрвээ амьдрах орчны доройтол гэх мэт өөр аюулд хүргэх хүчин зүйл нь одоо нэн тулгамдсан анхаарал хандуулах шаардлагатай заналхийлэл /аюултай хүргэх хүчин зүйл/ байна уу гэдгээ шийдэх боломжтой юм [4].

Төслийн Хэмжигдэхүүн

Төслийн 3 төрлийн хэмжигдэхүүн байдаг:

- Нөлөө: Төслийн зорьсон өөрчлөлтдөө хүрэхээр зорих (Санамж 3).
- Хуваарь: Төслийн ажлын цаг хугацаа.
- Төсөв: Төлөвлөгдсөн төслийн зарцуулалт.

Төслийн баг төслийн явцыг удирдахын тулд эдгээр параметруудийг ашиглаж

Санамж 2. Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах буцалтгүй тусламж.

Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах буцалтгүй тусламж гэдэг нь төслийн зарим эсвэл бүх ажлын зардалд зориулж хандивлагчаас олгодог мөнгөн дүн юм. Тиймээс төслийг нэг буюу хэд хэдэн байгаль хамгаалах буцалтгүй тусламжаар санхүүжүүлж болно. Төсөл хэрэгжүүлэхэд шаардагдах бүх хөрөнгийг буцалтгүй тусламжид хамруулсан ч тухайн төслөөс буцалтгүй тусламж нь өөр бөгөөд энэ нь тухайн ажлыг тодорхой үр нөлөө, хуваарь, төсвийн параметрийн дагуу гүйцэтгэх бодит хүчин чармайлт юм.

Санамж 3. Нөлөөлөл.

Нөлөөлөл гэдэг нь төслөөс үүдэлтэй хүссэн өөрчлөлт юм. Нөлөөллийг дараах өөрчлөлтүүдээр хэмждэг:

- Биологийн олон янз байдлын зорилтууд: Төслийн хамгаалахаар зорьж буй төрөл зүйл эсвэл амьдрах орчин, жишээлбэл, ягуарууд.
- Аюул, заналхийлэл: Биологийн олон янз байдлын зорилтуудыг шууд доройтуулж байгаа зүйл, жишээ нь, ягуарын хулгайн ан.
- Зан төлөв: аюулыг бий болгодог хүмүүсийн үйлдэл вэ? жишээ нь, хотод амьдардаг хүмүүс ягуарын арьс худалдаж авдаг.
- Нөлөөлөх үйл явц: Хүмүүсийн зан үйлийг юу сэдэлжүүлж байна вэ? /жишээ нь, хот суурин газарт амьдардаг хүмүүсийн гэр бүлийн гишүүд нь ягуарын арьсан эдлэлийг магтдаг г.м

болно (Явцыг удирдах хэсгийг үзнэ үү). Хэдий тийм боловч төслийн баг шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлын дагуу төслийн явцад эдгээр параметруудийг өөрчлөн тохируулах боломжтой (Өөрчлөлтийг удирдах хэсгийг үзнэ үү). Төслийн төгсгөлд хүрэхээр зорьж байсан зүйл нь эхэндээ хүрэхээр төлөвлөж байснаас тэс өөр үр дүнд хүрч болно. Жишээлбэл, хэрэв улс төрийн үймээн самуун нь зэрлэг нохойн төслийн үйл ажиллагааг хойшлуулж, анхны хуваарийн дагуу төлөвлөсөн үр дүнд хүрэх боломжгүй болсон бол төслийг хаах эсвэл төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан хуваарийг (Санамж 4)) илүү бодитой зүйлд тохируулан өөрчилж болох юм. Гэсэн хэдий ч төслийн баг ийм өөрчлөлтийг зөвхөн албан ёсны процессоор хийх ёстой (Мөрдөх зарчмууд болон өөрчлөлтийн зохицуулалт хэсгээс үзнэ үү).

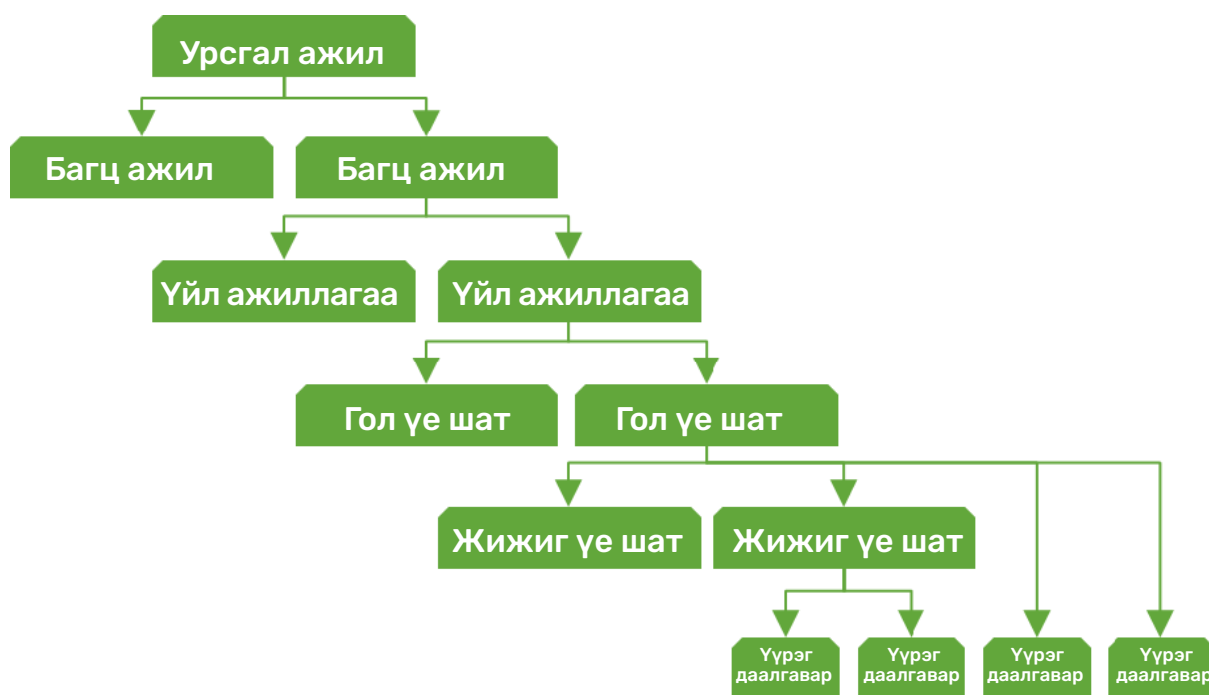
Санамж 4. Төслийн төлөвлөгөө.

Төслийн төлөвлөгөө нь төслийг хэрэгжүүлэх, үнэлэхэд шаардлагатай бүх гол мэдээллийг агуулсан төслийн зураг төсөл юм. (Баримт бичгийг үзнэ үү)

Төслийн ажил

Төслийн багт ажлынхаа явцыг төлөвлөх, тайлагнахад туслахын тулд төслийн бүх ажлыг янз бүрийн түвшинд зохион байгуулдаг (Зураг 2):

- **Урсгал ажил:** Холбогдох ажлын багцуудын цуглуулга, жишээ нь. “Хууль хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх”.
- **Ажлын багц:** Холбогдох үйл ажиллагааны цуглуулга, жишээ нь. “Байгаль хамгаалагчийн сургалт” [2].
- **Үйл ажиллагаа:** Ажлын багцын гол хэсгийг төлөөлдөг ажил, жишээлбэл. “Байгаль хамгаалагчдыг эргүүлийн программ хангамжийг ашиглуулан сургах”. Үйл ажиллагаанууд нь холбогдох үе шат, даалгавруудын цуглуулгаас бүрддэг.
- **Гол үе шат:** Үйл ажиллагааг дуусгах томоохон алхмын хэрэгжилтийг илтгэх тодорхой лавлах цэгүүд. Эдгээрээр хэд хэдэн жижиг үе шат эсвэл даалгаврын амжилтыг тэмдэглэж болох бөгөөд төслийн явцыг хянахад ашиглаж болно, жишээлбэл. “Эргүүл хийх программ хангамжийн сургалтын семинар дууссан” [3].
- **Жижиг үе шат:** Гол үе шаттай холбоотой бүх ажлыг хянах боломж муу нөхцөл байдалд жижиг үе шатуудыг нэмэлт, илүү нарийн түвшний хяналт тавихад ашиглаж болно, жишээлбэл. “Эргүүл хийх программ хангамжийн сургалтын материалд гарын үсэг зурлаа”.
- **Даалгавар:** Том эсвэл бага амжилтад хүргэх бие даасан үйл ажиллагаа, жишээлбэл. “Эргүүлийн программ хангамжийн сургалтын материалын төсөл” [2].
- **Үйл ажиллагаа:** Хурлаар тэмдэглэсэн, ажлын төлөвлөгөөнд хараахан шилжүүлэгдээгүй байгаа, төслийн ажлын тодорхой төрөлд ангилагдсан шинэ ажил, жишээлбэл. шинэ даалгавар (Хурлын зохицуулалт хэсгээс үзнэ үү).



Зураг 2. Төслийн өөр өөр түвшний ажил.

Төсөл, хөтөлбөрүүд

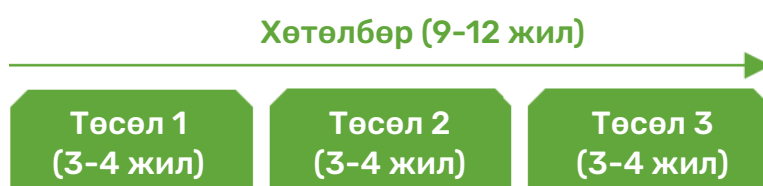
Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төслүүдийг дангаар нь эсвэл хөтөлбөрийн нэг хэсэг болгон (төслийн цуглуулга) хийж болно [2]. Жишээлбэл, Германд амьдардаг хүмүүсийн дотоодын түлшний эрчим хүчний хэрэглээг бууруулах бие даасан төсөл байж болох юм, аль эсхүл тус төсөл нь Герман дахь хүлэмжийн хийн ялгарлыг хамтдаа бууруулах зорилготой олон төслийн өргөн хүрээний хөтөлбөрийн нэг хэсэг байж болох юм.

Хөтөлбөр нь хосолсон төслүүд ямар үр дүнд хүрэхийг зорьж буй стратегийн хяналтыг хангах бөгөөд төслүүд нь тухайн хөтөлбөрийн хүрээнд ажлын удирдаж болохуйц хэсгийг хүргэх тогтолцоог бүрдүүлж өгдөг. Хөтөлбөрийн байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлыг төсөл болгон хуваах нь төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхийн тулд хөтөлбөр амжилттай явж байгаа эсэхийг шалгах хэд хэдэн гол хяналтын цэгүүдийг бий болгодог. Хөтөлбөрийн хүрээнд төслүүдийг дарааллуулан, зэрэгцүүлэн эсвэл хоёуланг нь хэрэгжүүлж болно (Зураг 3). Төсөл, хөтөлбөрийг ямар ч хугацаанд хэрэгжүүлэх боломжтой байдаг боловч дараах хугацааг харгалзан үзэх нь зүйтэй.

- Аюулын хүчин зүйлийг бууруулах эсвэл биологийн олон янз байдлын зорилтын статусыг сайжруулахад хэмжигдэхүйц ахиц дэвшилд хүрэхийн тулд хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд 9-12 жил шаардагдана [5].
- Нөлөөлөл, зан үйлийн өөрчлөлтөнд хэмжигдэхүйц ахиц дэвшил гаргахын тулд 3-4 жил төсөлд шаардагдана (Зураг 4) [5].



Зураг 3. Хөтөлбөрийн хүрээнд төслүүдийн авч хэрэгжүүлдэг арга хэмжээнүүдийн жишээ



Зураг 4. Хөтөлбөрийн хүрээнд төслүүдийн боломжит хугацааны жишээ



МӨРДӨХ ЗАРЧМУУД

Ерөнхий тойм

Зарчмуудын зорилго нь төслийн багт хүчин чармайлтаа төвлөрүүлж, үр нөлөөг нь нэмэгдүүлэхэд туслах үндсэн арга барил, хандлагыг бий болгоход оршино. Үндсэн 5 зарчим байдаг:

- Аливаа түвшний тодорхойгүй байдлыг үл харгалзан зэрлэг амьтдад учирч буй аюул заналхийллийг шийдвэрлэхэд төслийн багийг зоригжуулах ямар нэгэн зүйл хийх.
- Төслийн багийг хэрхэн үр дүнд хүрэх вэ гэдэг дээр ажиллахаас илүү ямар замаар үр дүнд хүрэхийг хүсч байгаа дээр нь ач холбогдол өгч нөлөөлөх тал дээр анхаарах.
- Төслийн багийн хүн бүр юуг шийдэж, юу хийх ёстой нь тодорхой байгаа эсэхийг хариуцаж ажиллах.
- Төслийн багт шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицоход нь туслахын тулд өөрчлөлтийг хүлээн авах.
- Төслийн баг бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст санамсаргүй байдлаар сөрөг нөлөө үзүүлэхээс зайлсхийхийн тулд хор хөнөөл учруулахгүй байх.

Төслийн баг нь төслөө үр дүнтэй явуулж, хэмжигдэхүйц нөлөө үзүүлэх хамгийн сайн боломжийг бий болгохын тулд бүх зарчмыг баримтлах ёстой. Гэхдээ төслийн баг бүр эдгээр зарчмуудыг төслийн менежментдээ хэрхэн хамгийн сайнаар нэвтрүүлэхээ шийдэх ёстой.

Ямар нэг зүйл хий

Зорилго

Хэрэв төслийн баг төслийн төгс төлөвлөгөө боловсруулахад шаардлагатай бүх мэдээллийг цуглуулах хүртэл төслийг эхлүүлэхээ хойшлуулахаар шийдсэн бол энэ мэдээллийг цуглуулах явцад биологийн олон янз байдлын зорилтууд доройтсон хэвээр байх болно гэдгийг хүлээн зөвшөөрч байна гэсэн үг юм. Тиймээс, "Ямар нэгэн зүйл хий" зарчмын зорилго нь зарим мэдээллийн хомсдолтой байсан ч төслийн багийг ажлаа эхлүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлэх явдал юм. Энэхүү зарчмыг дагаж мөрдөх нь төслийн багуудад зэрлэг амьтдад учирч буй аюул заналыг аль болох эрт шийдэж эхлэхэд нь тусална.

Хэрэгжилт

Зарим мэдээллийн хомсдолтой байсан ч биологийн олон янз байдлын зорилт(ууд)-д учирч буй аюул заналхийллийг аль болох эрт арилгах ажлыг эхлүүлэх замаар "Ямар нэгэн зүйл хий" зарчмыг баримталдаг. Гэхдээ төсөл болон ажлын багц бүрийг эхлүүлэхийн өмнө тэд ямар түвшний тодорхойгүй байдлыг хүлээн зөвшөөрөхөд бэлэн байгаа нь төслийн багийнхаас хамаарна.

"Ямар нэгэн зүйл хий" зарчмыг хэрэгжүүлэх нэг арга бол төслийн баг төлөвлөсөн үр нөлөөг үзүүлнэ гэдэгт хамгийн ихээр итгэлтэй байгаа ажлын багцуудыг эрэмблэх явдал юм [5]. Төслийн баг ажлаа эхлүүлсний дараа мэдээллийн

цоорхойг нөхөн судалгаа хийж, төслийн дараа хэрэгжүүлэхээр төлөвлөсөн ажлын багцуудыг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлж болно [6]. Жишээлбэл, Найроби үндэсний цэцэрлэгт хүрээлэнд арслангуудыг аврахаар ажиллаж байгаа төслийн баг зарим газарт тосгоны иргэд арсланг хордуулж байгааг мэдэж байгаа ч арслангийн тоо толгой буурахад энэ аюул дангаараа нөлөөлж байгаа эсэх нь эргэлзээтэй юм. Энэ тохиолдолд төслийн баг арслангийн хордлогыг арилгах ажлыг эхлүүлэхийн зэрэгцээ арслангуудад тулгараад байгаа аюул заналхийллийг бүрэн тодорхойлох, үнэлэх судалгааг хийх ёстой болж байгаа юм. Ийм мэдээллийн цоорхойг баримтжуулах нэмэлт удирдамжийг "Зэрлэг амьтдыг хамгаалах стратеги боловсруулах хамгийн сайн туршлага"-с олж болно [5]. Ийм мэдээллийн цоорхойг нөхөх талаар нэмэлт зааварчилгааг "Зэрлэг ан амьтдыг хамгаалахад чиглэсэн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хамгийн сайн туршлага"-с олж болно [6]. Ямар нэг зүйл хий зарчмыг хэрэгжүүлэх өөр нэг арга бол тодорхой бус байдлыг хүлээн зөвшөөрөх боловч "өөрчлөлтийн үйл явцыг удирдах" хэсгийг ашиглан үүнийг үр дүнтэй удирдах явдал юм (Хяналтын процессыг үзнэ үү).

Нөлөөлөлд анхаарах

Зорилго

Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагчдын хувьд төслийн баг зарцуулсан цаг хугацаа, хөрөнгө нь биологийн төрөл зүйлд эерэг нөлөө үзүүлж байгаа эсэх дээр бүрэн хариуцлага хүлээх үүрэгтэй. Нөлөөлөлд анхаарлаа хандуулах зарчмыг төслийн багууд хэрхэн хүрэхийг хичээж байгаагаас (ажлын багц) илүү юунд хүрэхийг хичээж байгаагаа (нөлөөлөл) илүү чухал болгоход ашигладаг. Энэхүү зарчмыг дагаж мөрдөх нь төслийн багуудад үр дүнгүй ажлын багцад нөөцөө үргэлжлүүлэн зарцуулахаас зайлсхийж, төлөвлөсөн үр дүнд хүрэх хамгийн хурдан бөгөөд хамгийн хэмнэлттэй арга замыг эрэлхийлэхэд тусалдаг.

Хэрэгжилт

Төслийн төлөвлөсөн үр нөлөө нь холбогдох зорилт болон үзүүлэлтийн хамтаар (Баримт бичгийг үзнэ үү) [5,6] хэзээ биелсэнийг дүгнэх нь төслийн төлөвлөгөөнд тодорхой тодорхойлогдсон байдаг. Төслийн баг төлөвлөсөн нөлөөлөлдөө хүрэх ахиц дэвшлийг байнгын төлөв байдлын хурлаар дамжуулан нөлөөлөл дээр анхаарлаа хандуулах зарчмыг хэрэгжүүлдэг (Хяналтын үйл явцыг үзнэ үү). Хэрэв төслийн үр нөлөөг төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан хуваарийн дагуу явуулж чадахгүй, төсөвт тусгах боломжгүй байх эрсдэлтэй бол төслийн төлөвлөгөөг илүү бодит үзүүлэлтээр шинэчлэх эсвэл төслийг зогсоох нь зөв (Өөрчлөлтийг удирдах хэсгийг үзнэ үү). Энэ зарчмын дагуу бүх ажлын багцаа хуваарь, төсөвт багтаан биелүүлсэн ч төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан төлөвлөсөн үр дүнд хүрээгүй бол төсөл амжилтгүй болсон гэсэн үг юм. Жишээлбэл, Засгийн газрын ойн албаны ажилтнуудад хууль сахиулах чиглэлээр онлайн сургалт цагтаа төсвийн дагуу явагдсан хэдий боловч эдгээр ажилтнуудын хууль сахиулах ур чадварын түвшин дээшлүүлэхээр төлөвлөсөн үр дүнд хүрээгүй бол үр дүнд хүрээгүй гэсэн үг юм. Эсрэгээрээ, ажлын багц, хуваарь, төсөвт томоохон (зөвшөөрөгдсөн) өөрчлөлт ороод үр дүнд хүрсэн бол төсөл амжилттай болсон гэсэн үг юм (Өөрчлөлтийн зохицуулалт хэсгийг үзнэ үү).

Хариуцлагаа хүлээх

Зорилго

Тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд хэн шийдвэр гаргах эрх мэдэлтэй, эсхүл хариуцах нь тодорхойгүй бол төслийн багийн гишүүд ажлаа давхар хийх, ажлаа хоцорч дуусгах, дуусгаагүйгээс болж бүхэлдээ цаг хугацаа, эрч хүч дэмий үрэгдэх эрсдэлтэй. Хариуцлага хүлээх зарчим нь төслийн багийн хүн бүр ямар шийдвэр гаргаж, ямар ажил хариуцаж байгаагаа мэддэг байх явдал юм. Энэхүү зарчмыг дагаж мөрдөх нь шийдвэр гаргах, ажлыг дуусгах үйл явцыг хурдасгаж, багийн гишүүн бүрийн цаг хугацаа, мэдлэгийг үр дүнтэй ашиглахад тусална.

Хэрэгжилт

Хариуцлага хүлээх зарчмыг багийн гишүүн бүрийн үүрэг хариуцлагыг тодорхой болгох, сайн зохион байгуулалттай төслийн багтай болох замаар хэрэгжүүлдэг. Эдгээр үүргийг сайн ярьж, ойлгож, хэрэгжүүлэх ёстой. Энэхүү зарчмыг төслийн төлөвлөгөөнд гүйцэтгэх үүрэг, чиглэлийн удирдлагыг тодорхойлох, мөн үүрэг, үе шат, хяналтын үйл явц, удирдлагын үйл явцад тодорхойлсон үүргийн хариуцлагыг дагаж мөрдөх замаар хэрэгжүүлдэг. Цаашилбал, төслийн төлөвлөгөөний ажлын төлөвлөгөөний хэсгийг хэрэгжүүлэхдээ тухайн ажлын төлөвлөгөөний зүйл бүрийг багийн бүх гишүүнд хуваарилах шаардлагатай. Энэ нь хариуцсан ажил тус бүрийг хэн хийх вэ гэсэн төөрөгдлөөс зайлсхийхэд тус болдог.

Өөрчлөлтийг хүлээн авах

Зорилго

Төслийн багийн ажиллаж буй нөхцөл нь хэзээ ч тогтворгүй, төслийн явцад гэнэтийн байдлаар өөрчлөгдөж болох юм. Өөрчлөлтийг хүлээж авах зарчмын зорилго нь төслийн багийг эдгээр өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал, шинэ мэдээллийг хүлээн авч, дасан зохицоход нь урамшуулах, идэвхжүүлэх явдал юм. Энэ зарчмыг дагаж мөрдөх нь төслийн багийн төлөвлөсөн үр дүнд хүрэх боломжийг нэмэгдүүлэх болно.

Хэрэгжилт

Өөрчлөлтийг хүлээн авах зарчим нь өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал, шинэ мэдээлэл гарч ирэх үед идэвхтэй тодорхойлох, баримтжуулах, хянах, хариу арга хэмжээ авах замаар хэрэгждэг. Төслийн баг энэхүү зарчмыг хяналтын үйл явцыг ашиглан хэрэгжүүлж, шинэ мэдээлэл болон өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд сургамж, эрсдэл, асуудал, боломжуудыг баримтжуулж, үнэлж, хариу үйлдэл үзүүлэх боломжтой. Жишээлбэл, хэрэв төсөл тосгонд хийсэн өмнөх сурталчилгааны кампанит ажлыг орон нутгийн удирдагчид хаасан болохыг олж мэдсэн тохиолдолд тухайн төсөл нь орон нутгийн удирдагчдын санааг зовоож буй асуудлыг тодорхойлж, даван туулах нэмэлт үйл ажиллагааг оруулахын тулд төслийн төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулж болох юм.

Хохирол учруулахгүй байх

Зорилго

Биологийн олон янз байдлын зорилтод эерэг нөлөө үзүүлэх явцад төслийн баг бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст санамсаргүйгээр хохирол учруулж болзошгүй [7,8]. Жишээлбэл, нутгийн иргэдийн түлээний нөөцийг багасгах төсөл нь ойг нөхөн сэргээхэд тус дөхөм болох ч тэр хэсгийг ядууруулж болзошгүй юм. Тиймээс “Хохирол учруулахгүй бай” зарчмын зорилго нь төслийн багийнхан ажлынхаа үр дүнд гарч болзошгүй сөрөг үр дагаврыг багасгахад оршино.

Хэрэгжилт

Төслийн баг нь төслийнхөө болзошгүй сөрөг үр дагаврыг тодорхойлж, улмаар эдгээр нөлөөллийг бууруулах ажлыг төслийн төлөвлөгөөнийхөө нэг хэсэг болгон оруулах замаар “Хохирол учруулахгүй бай” зарчмыг хэрэгжүүлж болно [9]. Сөрөг нөлөөллийг бууруулах ажлыг төслийн төлөвлөгөөнд баримтжуулж болно [5]. Жишээлбэл, динамитаар загас агнуурыг багасгахаар ажиллаж байгаа байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах төсөл нь орон нутгийн загасчдын орлогыг бууруулах сөрөг үр дагаврыг бий болгож болно. Дараа нь төслийн баг загасчдыг илүү тогтвортой орлоготой болгох загас агнуурын өөр аргыг дэмжих замаар энэхүү сөрөг нөлөөллийг бууруулах ажлыг төслийн төлөвлөгөөндөө оруулж болно.

Төслийн баг бусад зэрлэг амьтан, хүмүүст үзүүлэх сөрөг нөлөөлөлтэй холбоотой эрсдэл, асуудлыг үнэлж, хариу арга хэмжээ авах замаар энэ зарчмыг хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. Төслийн багийнхан бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст үзүүлэх сөрөг нөлөөлөл нь хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй өндөр хэвээр байна гэж дүгнэвэл өөрт хүрч чадах эерэг нөлөөллийг үл харгалзан төслийг хаах талаар бодох хэрэгтэй (Өөрчлөлтийн зохицуулалт хэсгийг үзнэ үү).



АЖИЛ ҮҮРГИЙН ХУВААРЬ

Ерөнхий тойм

Ажил үүргийн хуваарь гаргах нь тодорхой шийдвэр гаргах, төслийг үр ашигтай хянах боломжийг олгодож өгдөг. Ажил үүргийн хуваарь гэдэг нь тухайн төсөлд оролцож буй хувь хүнд түр хугацаагаар хуваарилагдсан шийдвэр гаргах хэм хэмжээ, үүрэг хариуцлагын тодорхой цогц юм. Зарим тохиолдолд нэг хүнд олон үүрэг оноогдож болох юм. Тиймээс ажил үүргийн хуваарь нь ажил олгогч, ажилтан хоёрын хооронд байгуулсан гэрээний зохицуулалтыг илэрхийлдэг албан тушаал, ажлын байр, байр сууриас ялгаатай. Жишээлбэл, хэн нэгэн нь өөрийн байгууллагын хүрээнд хөтөлбөрийн зохицуулагчийн албан тушаалтай байж болох ч төслийн захирлын ажил үүрэг хуваарилагдаж болно [2].

Бүх ажил үүргийн хуваарь нь хэн шууд удирдаж байгааг, хэн шууд зааварчилгаа өгч байгааг харуулж өгдөг шугамын удирдлагаар холбогддог [2]. Энэ хэсэгт төсөлтэй холбоотой үүрэг, тэдгээрийг хэрхэн хуваарилах, шугамын удирдлагаар дамжуулан хэрхэн хоорондоо холбогддог талаар тайлбарлана. Энэ хэсэг нь төслийн багийн талаар болон ажил үүргийг хэрхэн идэвхжүүлэх талаар зааварчилгаа өгдөг. Нэмэлтээр хурал болон баримт бичиг үүсгэх ажил үүргийн талаар үе шат, хяналтын үйл явц, захиргааны үйл явц гэсэн хэсэгт тайлбарласан болно. Төслийн багт хэрхэн өөр өөр оролцогч талуудыг нэгтгэх талаар зааварчилгааг Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалахад оролцогч талуудын оролцоог хангах хамгийн сайн туршлагад [10] багтааж өгсөн болно.

Төслийн багийн ажил үүргийн хуваариуд

Тодорхойлолт

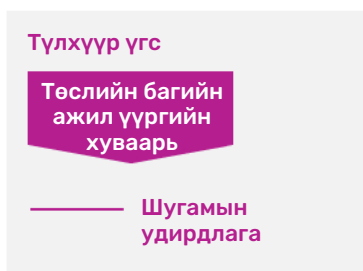
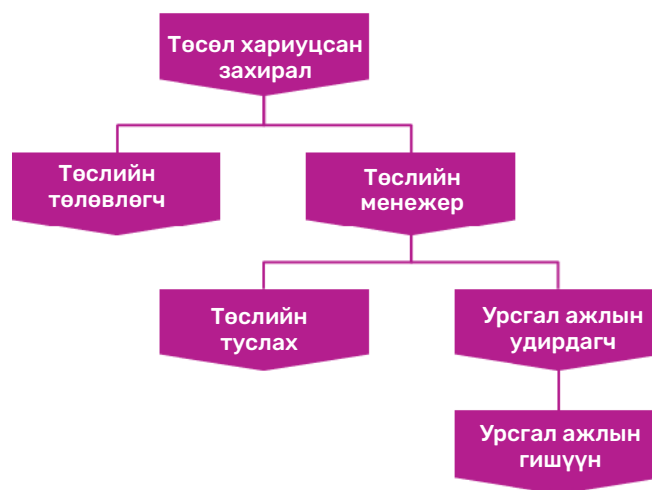
Төслийн баг нь зөвхөн төслийг хэрэгжүүлэхэд шууд хариуцлага хүлээх ажил үүргийн хуваариудаас бүрддэг. Төсөл хариуцсан захирал нь төслийн багийн хамгийн том албан тушаал бөгөөд эцсийн дүндээ төслийг хэрэгжүүлэхэд гол хариуцлага хүлээнэ. Төслийн багийн үлдсэн хэсэг нь төсөл төлөвлөгч, төслийн менежер, төслийн туслах, урсгал ажлын удирдагч, урсгал ажлын гишүүний ажил үүргийн хуваариас бүрдэнэ. Төслийн багийн ажил үүргийн хуваарь тус бүр нь шийдвэр гаргах тодорхой эрх мэдэл, үүрэг хариуцлагын цогцоос бүрддэг (Хүснэгт 2). Төслийн менежерийг эхний ээлжинд заавал бий болгох ёстой. Хэрэв бусад ажил үүргийн хуваарь бүрдээгүй тохиолдолд төслийн менежер бусад ажил үүргийнхээ өмнөөс хариуцлагыг хүлээх ёстой (Хүснэгт 2-ыг үзнэ үү).

Хүснэгт 2. Төслийн багийн үүрэг хариуцлага, шийдвэр гаргах эрх мэдэл.

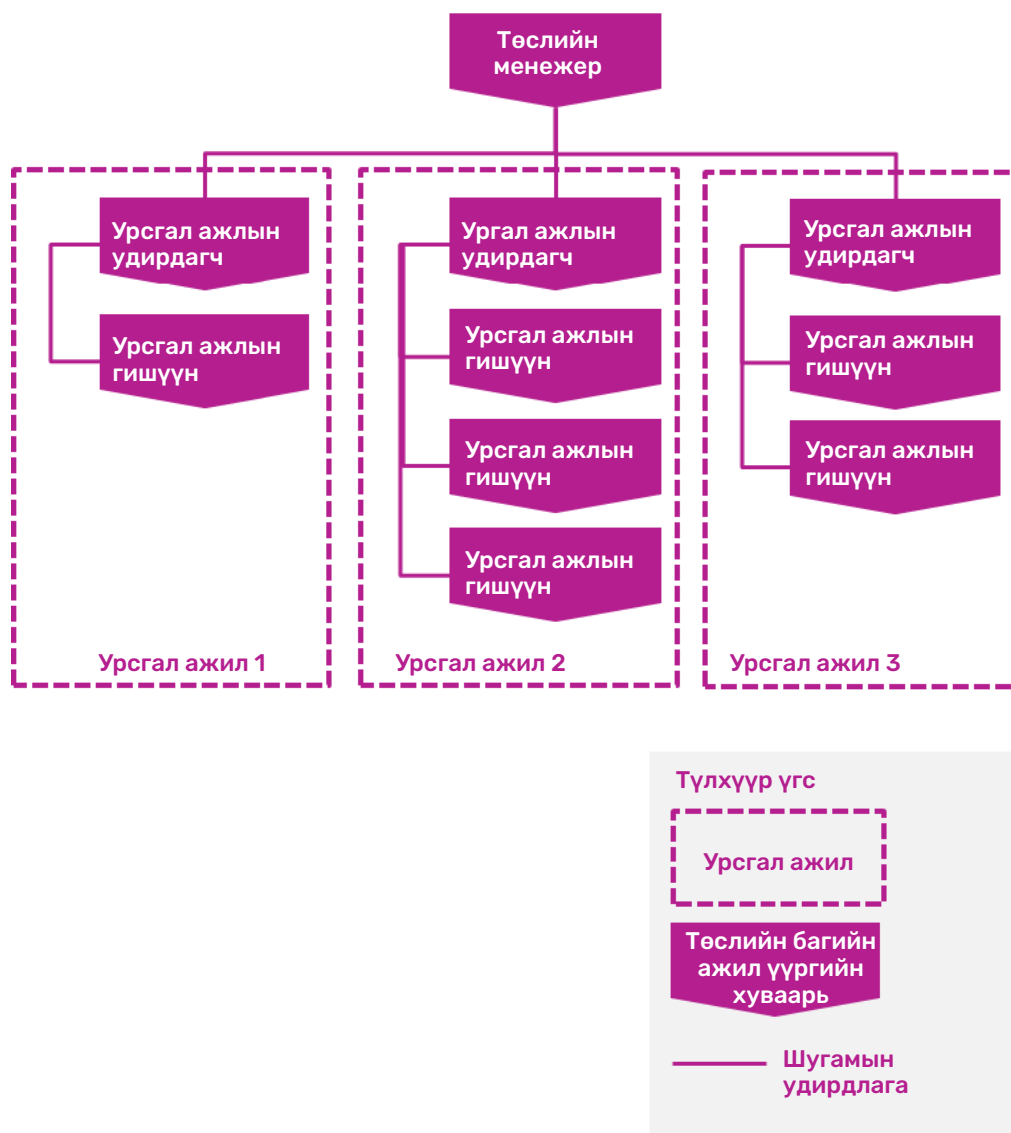
Ажил үүргийн хуваарь	Үүрэг хариуцлага	Шийдвэр гаргах эрх мэдэл
Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн хэрэгжилтэд хяналт тавих	Төслийн төлөвлөгөөнд гарсан аливаа өөрчлөлт болон хэзээ төслийг хаах
Төслийн төлөвлөгч	Төслийн төлөвлөгөө гаргах, төсөлд зориулж санхүүжилт бүрдүүлэх	Төслийн захирлаас өгсөн бүх шийдвэр
Төслийн менежер	Төслийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, тайлан гаргах	Төслийн төлөвлөгөөний дагуу үйл ажиллагаа явж байгаа л бол төслийн өдөр тутмын үйл ажиллагааны талаарх аливаа шийдвэр
Төслийн туслах	Хяналтын үйл явцын дагуу төслийн менежерт дэмжлэг үзүүлэх	Төслийн менежерээс өгсөн бүх шийдвэр
Урсгал ажлын удирдагч	Урсгал ажлын өдөр тутмын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, тайлан гаргах	Төслийн төлөвлөгөөний дагуу үйл ажиллагаа явж байгаа л бол урсгал ажлын менежменттэй холбоотой аливаа шийдвэр
Урсгал ажлын гишүүн	Өөрсдийн бие даасан чухал үе шат, даалгавруудыг хийж, тайлагнах	Урсгал ажлын удирдагчаас өгсөн бүх шийдвэр

Шугамын удирдлага

Төслийн багийн шугамын удирдлагын зохион байгуулалтыг Зураг 5-т үзүүлэв.

**Зураг 5. Төслийн багийн шугамын удирдлагын үүрэг даалгавар**

Багийг хэрхэн зохион байгуулдагийг тодорхой харуулахын тулд холбогдох ажлын цогц дээр ажиллаж буй төслийн багийн гишүүдийг ажлын урсгал болгон зохион байгуулж болно (Зураг 6). Жишээлбэл, нотлох баримт боловсруулах, мэдээлэл цуглуулах, хууль эрх зүйн дэмжлэг үзүүлэх ажлын цогц дээр ажиллаж буй төслийн багийн бүх гишүүдийг хууль сахиулах ажлын урсгалд оруулж болно.



Зураг 6. Ажил үүргийг урсгал ажилд хуваарилах зохион байгуулалт

Үүрэг даалгавар

Шийдвэр гаргалтыг тодорхой болгохын тулд зөвхөн нэг төсөл хариуцсан захирал, төслийн төлөвлөгч, төслийн менежерийн үүрэг хуваарилах нь зөв. Шаардлагатай бол төслийн туслах, урсгал ажлын удирдагч, урсгал ажлын гишүүний үүрэг олон байж болно. Нэг хүнд олон үүрэг оноож болно. Жишээлбэл, нэг хүнд хоёр өөр урсгал ажлын үүрэг өгөх, эсвэл нэг урсгал ажилд нэг удирдагчийн үүрэг, нөгөөд нь урсгал ажлын гишүүний үүрэг оноож болно (Зураг 7).

Ажил үүргийг идэвхжүүлэх

Тодорхойлолт

Төслийн багийн ажил үүргийн хуваариас гадна төслийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх хэд хэдэн ажил үүргийг идэвхжүүлэх арга байдаг ч хэрэгжүүлэхийн тулд шууд хариуцлага хүлээлгэх боломжгүй юм. Ажил үүргийг идэвхжүүлэх нь удирдагч, үйл ажиллагааны туслах, төслийн баталгаатай хамааралтай юм. Ажил үүргийг идэвхжүүлэх нь сонголтын асуудал юм. Ажил үүрэг идэвхжүүлэлт тус бүр нь төсөлтэй холбоотой шийдвэр гаргах тодорхой эрх мэдэл, хариуцлагын цогцтой байдаг (Хүснэгт 3).

Хүснэгт 3. Ажил үүрэг идэвхжүүлэлтийн хариуцлага болон шийдвэр гаргах эрх мэдэл

Ажил үүрэг	Хариуцлага	Шийдвэр гаргах эрх мэдэл
Удирдагч	Удирдагч байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх	Удирдагч байгууллагын нэр хүндэд нөлөөлж болохуйц төслийн эрсдэл, асуудал, боломжийн хариуд шийдвэр гаргах
Үйл ажиллагааны туслах	Бүх төслийн багийн гишүүдэд үйл ажиллагааны туслалцаа, зааварчилгаа өгөх, жишээ нь. санхүүгийн менежмент, хүний нөөцийн менежмент, санхүүжилт босгох	Үйл ажиллагааны бодлого, хэрэгжилт болон түүнтэй холбогдох аливаа шийдвэр
Төслийн баталгаа-жуулагч	Тухайн төсөл төслийн төлөвлөгөөнд нийцэж байгаа эсэхийг бодитойгоор үнэлэх	Байхгүй

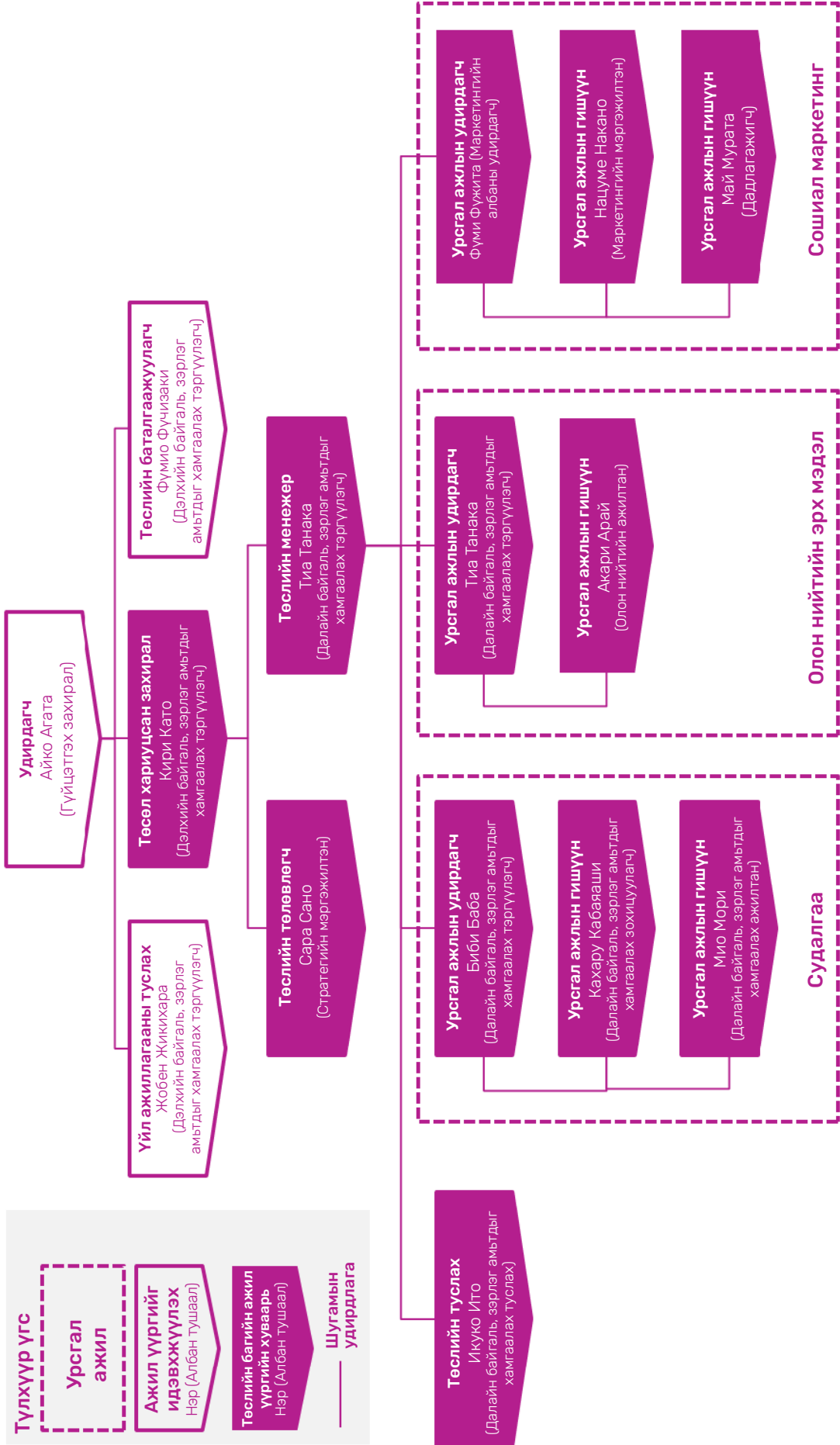
Шугамын удирдлага

Удирдагч нь ерөнхийдөө төсөл хариуцсан захирал болон үйл ажиллагааны туслахын үүргийг шууд зохион байгуулдаг (Зураг 7). Төслийн баталгаажуулалтын үүрэг нь удирдагчийн шууд удирдлага, эсвэл төслийг хэрэгжүүлж буй байгууллагаас бүрэн хараат бус байдаг, жишээлбэл. хандивлагч ажилтнуудын шууд удирдлага [10].

Үүрэг даалгавар

Шийдвэр гаргах түшинд үүрэг даалгавар өгдөг нэг л удирдагч байх хэрэгтэй. Идэвхжүүлэх түвшний бусад албан тушаалыг шаардлагатай хэмжээгээр нэмэгдүүлж болно. Жишээ нь, хэр их дэмжлэг шаардлагатай байгаагаас хамаарч үйл ажиллагааны олон туслахын үүргийг бий болгож болно, жишээлбэл. гадаад харилцааны туслах, цалингийн туслах.

Төслийн багаас төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөж байгаа эсэхийг үнэлэхийн тулд бодитой үнэлгээ шаардлагатай үед л төслийн баталгаажуулалтын албан тушаалтныг томилно (Хяналтын үйл явцыг үзнэ үү) [2]. Жишээлбэл, олон сая долларын төсөлд санхүүжилт олгож буй хандивлагч хөрөнгөө үр дүнтэй, хууль ёсны дагуу зарцуулж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд төслийн явцын бие даасан үнэлгээг шаардаж болох юм. Бодит байдлыг хангахын тулд төслийн баталгаа хийх болон бусад эрх бүхий албан тушаалтны үүргийг төслийн баг дотор үүрэг гүйцэтгэдэг хүнд даалгаж болохгүй. Идэвхжүүлэх болон төслийн багийн үүрэг хариуцлагын жишээг Зураг 7-д үзүүлэв.



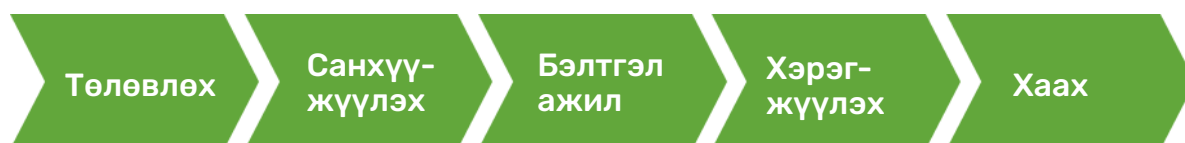
Зураг 7. Идэвхжүүлэх болон төслийн багийн үүрэг хариуцлагын жишээ



ҮЕ ШАТУУД

Ерөнхий тойм

Төслийг үе шат болгон хуваах зорилго нь төслийн баг бүх зүйлийг зөв дарааллаар гүйцэтгэхэд оршино [3]. Жишээлбэл, төслийн баг хангалттай хөрөнгө босгох хүртэл байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлын багцыг эхлүүлэх боломжгүй юм. Төслийн баг үе шатуудыг ашигласнаар төслийг хянахад илүү хялбар болох бөгөөд төслийг эхлүүлсний дараагаар хэрэгжүүлэхэд, хаахад аливаа асуудалгүй гэдгийг тодорхой болгож өгдөг. Төлөвлөх, санхүүжүүлэх, бэлтгэл ажил, хэрэгжүүлэх, хаах гэсэн 5 үе шаттай (Зураг 8) [3].

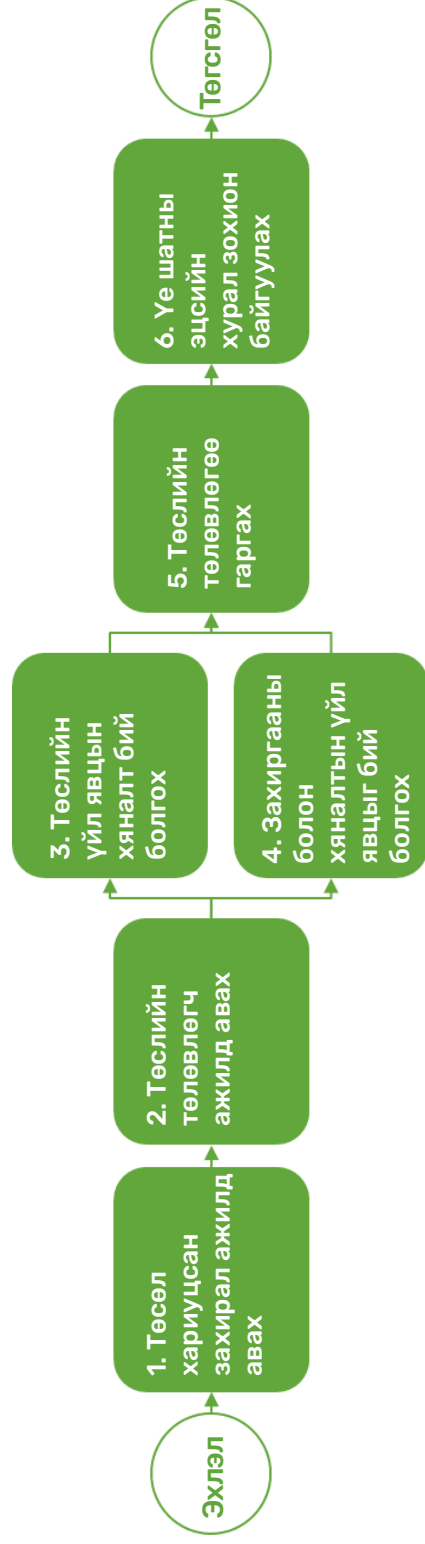


Зураг 8. Төслийн үе шатууд

Үе шат болгон үйл ажиллагааны багцтай байдаг бөгөөд дараагийн үе шат эхлэхийн өмнө тухайн үе шатын үйл ажиллагааны багцыг дуусгах шаардлагатай [2]. Энэхүү хэсэгт үе шат бүрийн үйл ажиллагааны жагсаалт, зааварчилгаа болон хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар тусгаж өгсөн.

Төлөвлөгөө

Төлөвлөгөөний үе шатны зорилго нь төсөл нь юунд хүрэхийг зорьж байгаа, түүнд хэрхэн хүрэхийг тусгасан төслийн төлөвлөгөөг бий болгох явдал юм. Төлөвлөгөөний үе шатны үйл ажиллагааг доорх Зураг 9-өөр тайлбарлав.



Зураг 9. Төлөвлөгөөний үе шатын үйл ажиллагаа

1. Төсөл хариуцсан захирал ажилд авах

Удирдагч төслийн захирлыг ажилд авдаг (Санамж 5). Хэрвээ удирдагчгүй бол төслийг санаачилж буй хүн төслийн захирлын үүргийг өөртөө оноож болно (Үүргийг үзнэ үү).

2. Төслийн төлөвлөгч ажилд авах

Төсөл хариуцсан захирал нь төслийн төлөвлөгчийг шууд ажилд авч, дараа нь төлөвлөгөөний үе шатны өдөр тутмын үйл ажиллагааг гүйцэтгүүлнэ.

3. Төслийн үйл явцын хяналт бий болгох

Төслийн төлөвлөгч нь төслийн үйл явцын хяналтыг бий болгох бөгөөд тус хяналтаар дамжуулж төсөл үргэлжлэх хугацаанд бүх ажлыг зохицуулахад туслах болно (Хүснэгт 4) (Баримт бичгийг үзнэ үү).

Санамж 5. Ажилд авах

Хүн ажилд авахдаа тухайн хүнд үүрэг даалгавар өгч, тухайн үүрэг хариуцлагатай холбоотой шийдвэр гаргах чадвар, хариуцлагатай байдлыг нь харах хэрэгтэй. Ажилд авах хүн нь одоогийн төслийн төлөвлөгөө, хяналтын үйл явц, захиргааны үйл явцыг сайн мэддэг байх нь зөв.

Ажилд авах ажлыг аль нэгэн байгууллагад ажиллаж байгаа эсвэл үүрэггүйцэтгэхээр саяхан ажилд орсон хүнд зориулж хийж болно. Ажилтныг ажилд авах нь зохион байгуулалтын үйл явцад багтдаггүй.

4. Хяналтын болон захиргааны үйл явц бэлтгэх

Төслийн төлөвлөгч нь Хяналтын болон Захиргааны үйл явцыг бэлтгэдэг. Үүнд төслийн баримт бичиг боловсруулах, хурал зохион байгуулах, эрсдэл, асуудал, боломжуудыг шийдвэрлэх үйл явцыг бий болгох зэрэг орно (Хяналт ба Захиргааны үйл явцыг үзнэ үү).

5. Төслийн төлөвлөгөө гаргах

Төслийн төлөвлөгөө нь бүхэл бүтэн төслийн зураг төсөл юм. Энэ нь санхүүжилтийн үе шатанд хөрөнгө босгох, дараа нь бэлтгэл үе шатаас хаалтын үе хүртэлх төслийн явцыг үнэлэхэд ашиглагддаг. Төслийн төлөвлөгч нь төслийн төлөвлөгөөг удирдлагын баримт бичгийн үйл явцын дагуу, баримт бичгийн хэсэгт өгсөн төслийн төлөвлөгөөний агуулгын талаарх зааврын дагуу боловсруулдаг. Төсөл хариуцсан захирал төслийн амжилт эсвэл бүтэлгүйтлийн хариуцлагыг эцсийн дүндээ хүлээдэг тул төслийн төлөвлөгөөнд гарын үсэг зурах эрх мэдэлтэй байдаг (Хүснэгт 4, Баримт бичиг зохицуулах хэсгийг үзнэ үү). Хөтөлбөр болон/эсвэл байгууллагын түвшинд эрсдэлийг бууруулах шаардлагатай бол тэргүүлэгчийг мөн гарын үсэг зурах эрх эсвэл хянан шалгагчийн үүрэгт томилж болно. Төслийн төлөвлөгөөнд гарын үсэг зурсны дараа түүнийг албан ёсны процессоор дамжихгүйгээр өөрчлөх боломжгүй (Өөрчлөлтийн зохицуулалт хэсгийг үзнэ үү).

6. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах

Төлөвлөгөөний үе шатны төгсгөлд төслийн төлөвлөгч нь төсөл хариуцсан захиралтай үе шатны эцсийн хурлыг зохион байгуулдаг. Энэхүү хурлын зорилго нь төслийн төлөвлөгч төлөвлөлтийн үе шатыг хааж, санхүүжилтийн үе шатыг эхлүүлэхийн тулд төслийн захирлаас зөвшөөрөл авах явдал юм. Төслийн төлөвлөгч төлөвлөгөөний үе шат дууссан гэх дараах нотолгоотой танилцана.

- Үе шатны эцсийн тайлан (Баримт бичгийн хэсгийг үзнэ үү)
- Гарын үсэг зурагдсан төслийн төлөвлөгөө

Энэхүү хурал нь хурлын зохицуулалтын үйл явцын дагуу зохион байгуулагдаж, баримт бичиг боловсруулагдана.

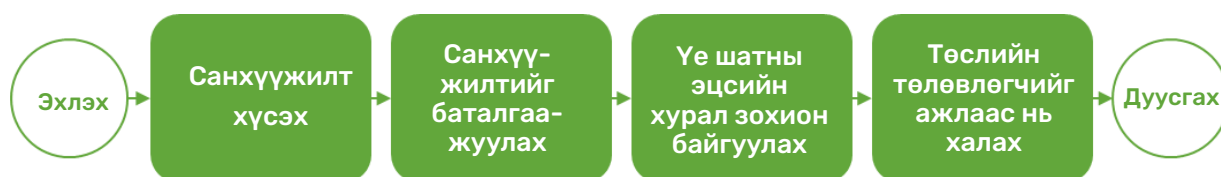
Хүснэгт 4. Төлөвлөгөөний үе шатны баримт бичиг боловсруулалтын ажил үүрэг

Баримт бичиг	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн төлөвлөгч
Төслийн үйл явцын хяналт		Б
Төслийн төлөвлөгөө	Х, Г	Б
Үе шатны эцсийн тайлан	Г	Б

Тэмдэглэл: Г= Гарын үсэг зурах эрх бүхий хүн, Х= Хянагч, Б= Боловсруулагч

Санхүүжилт

Санхүүжилтийн үе шатны зорилго нь төслийг хэрэгжүүлж эхлэхэд шаардлагатай хөрөнгийг тодорхойлох, хүсэлт гаргах, баталгаажуулах явдал юм. Санхүүжилтийн үе шатны үйл ажиллагааг доорх Зураг 10-д үзүүлэн тайлбарлав. Төслийн ажлыг дэмжих санхүүжилтийг аль хэдийн авсан бол төсөл хариуцсан захирал энэ үе шатны үйл ажиллагааг зохицуулах ёстой.



Зураг 10. Санхүүжилтийн үе шатын үйл ажиллагаа.

1. Санхүүжилт хүсэх

Төслийн төлөвлөгч төсөлд төлөвлөгдсөн төсвийн заримыг эсвэл бүтнээр нь санхүүжүүлэхийн тулд хандивлагчдад санхүүжилт хүссэн хүсэлт гаргах ёстой. Төслийн төлөвлөгч төслийн бүх төсвийг олохын тулд хэд хэдэн хандивлагчдад хүсэлт гаргах шаардлагатай байж болох юм (Зураг 11). Жишээлбэл, Төслийн төлөвлөгч хууль сахиулах ажлын багцыг санхүүжүүлэхийн тулд нэг хандивлагчаас, судалгааны ажлын багцыг санхүүжүүлэхийн тулд өөр нэг хандивлагчаас санхүүжилт хүсч болно. Төслийн төлөвлөгч нь төслийн төлөвлөгөөний агуулгыг ашиглан санхүүжилтийн хүсэлт бүрийн материалыг бүрдүүлж болно. Санхүүжилт авахад хамрагдах тухай дэлгэрэнгүй зааврыг Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах туршлагад хамаарах санхүүжилтийн бүрдүүлэлт хэсэгт [11] оруулсан болно.

Төсөл хариуцсан захирал нь аливаа санхүүжилтийн хүсэлтийг хүлээн авах эрх бүхий хүмүүсийн нэг байх ёстой. Хөтөлбөр болон/эсвэл байгууллагын түвшинд эрсдэлийг бууруулах шаардлагатай бол төсөл хариуцсан захирал нь удирдагч эсвэл үйл ажиллагааны туслах зэрэг бусад хүмүүст нэмэлт гарын үсэг зурах, хянан шалгагчийн үүргийг оногдуулж болно.



Зураг 11. Төслийн төлөвлөгөө болон санхүүжилтийн бүрдүүлэлтийн хамаарал

2. Санхүүжилтийн баталгаажуулалт

Хандивлагч санхүүжилтийн хүсэлт амжилттай болсныг баталгаажуулсны дараа төслийн төлөвлөгч санхүүжилттэй холбоотой аливаа албан ёсны гэрээг хянаж, гарын үсэг зурах ажлыг зохион байгуулах ёстой [11]. Санхүүжилтийн гэрээг тэргүүлэгч байгууллага болон гадны хандивлагчийн хооронд байгуулдаг бөгөөд ихэвчлэн төсөл хариуцсан захирал хянасны дараагаар тэргүүлэгч гарын үсэг зурна. Удирдагч болон хандивлагч гэрээнд гарын үсэг зурсны дараа Төслийн төлөвлөгч үйл ажиллагааны туслахтай хамтран ажиллаж, тэргүүлэгч байгууллагын банкны дансыг хянаж, санхүүжилт хэзээ орж ирэхийг харах боломжтой.

Санамж 6. Санхүүжилтийн дутагдлыг зохицуулах.

Бэлтгэл үе шат бүх санхүүжилт баталгаажихаас өмнө эхэлсэн тохиолдолд төсөл хариуцсан захирал дараах зүйлсийг хийх боломжтой.

- Үлдэгдэл санхүүжилтийг баталгаажуулахад шаардагдах тооцоолсон хугацааг харгалзан үзэж төслийн төлөвлөгөөний хуваарийг өөрчлөх ажлыг төслийн төлөвлөгчид даалгаж, эхлээд санхүүжилттэй ажлын багцаа, дараа нь санхүүжилтгүй байгаа ажлын багцаа гүйцэтгэж болох юм.
- Шаардлагатай нэмэлт санхүүжилт авах хүсэлтийн талаар, цаашлаад үлдэгдэл санхүүжилтийг баталгаажуулаагүй үед үүсч болзошгүй эрсдлийг шийдвэрлэхийн тулд өөрчлөлтийн үйл явцын зохицуулалтыг хэрхэн ашиглах талаар төслийн менежерт зааж сургах.

Санхүүгийн бүрдүүлэлт хүсэлтийг боловсруулах талаар илүү нарийвчилсан зааврыг Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах хамгийн сайн туршлагын холбогдох санхүүгийн бүрдүүлэлт хэсэгт оруулсан болно [11].

3. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах

Санхүүжилтийн үе шатны төгсгөлд төслийн төлөвлөгч нь төсөл хариуцсан захиралтай уулзах үед эцсийн шатны хурлыг зохион байгуулна. Энэхүү хурлын зорилго нь төслийн төлөвлөгч нь санхүүжилтийн үе шатыг дуусгаж, бэлтгэл үе шатыг эхлүүлэх зөвшөөрлийг төслийн захирлаас авах явдал юм. Төслийн төлөвлөгч нь санхүүжилтийн үе шат дууссаныг нотлох дараах баримт бичгүүдийг танилцуулна:

- Үе шатны эцсийн тайлан (Баримт бичгийн хэсгийг үзнэ үү)
- Гарын үсэг зурагдсан санхүүжилтийн гэрээ (-үүд)
- Тэргүүлэгч байгууллагын банкны дансанд санхүүжилт орж ирсэн баталгаа.

Үе шатны эцсийн хуралд танилцуулах баримт бичгүүдийг боловсруулах үүргийг Хүснэгт 5-д жагсаав. Бэлтгэл үе шатыг эхлүүлэхэд ямар хэмжээний хөрөнгө хангалттай байх нь төсөл хариуцсан захиралаас хамаарна. Хэрэв төсөл хариуцсан захирал төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан төсвийг нөхөхөд шаардлагатай бүх хөрөнгийг бүрдүүлэхээс өмнө ажлаа эхлүүлэхээр шийдсэн бол уг санхүүжилтийн зөрүүний менежментэд хяналт тавих үүрэгтэй (Санамж 6).

Хүснэгт 5. Санхүүжилтийн үе шатын баримт бичиг боловсруулах ажил үүргийн хуваарь.

Баримт бичиг	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн төлөвлөгч
Үе шатны эцсийн тайлан	Г	Б

Тэмдэглэл: Г= Гарын үсэг зурах эрх бүхий хүн, Б= Боловсруулагч

4. Төслийн төлөвлөгчийг ажлаас халах

Төсөл төлөвлөгч нь бүх баримт бичиг (Төслийн үйл явцын хяналтыг оролцуулан) болон гарын үсэг зурсан хандивлагчийн гэрээг төсөл хариуцсан захиралд хүлээлгэн өгч, бэлтгэл ажлын үе шат эхлэхэд төсөл хариуцсан захирал төслийн менежерт хүлээлгэн өгөхөд бэлэн байна. Үүний дараагаар төсөл хариуцсан захирал төслийн төлөвлөгчийг ажлаас чөлөөлнө (Санамж 7).

Санамж 7. Ажлаас халах

Ажлаас халах гэдэг нь төслийн багийн гишүүнийг төслийн ажил үүргээс нь чөлөөлөхийг хэлнэ. Тэдэнд байгаа аливаа төслийн баримт бичгээ хариуцсан менежертээ хүлээлгэн өгнө. Дараа нь тэднийг өөр төсөлд ажиллуулах боломжтой.

Бэлтгэл ажил

Бэлтгэл ажлын үе шатны зорилго нь төслийн баг төслийн хэрэгжилтийг эхлүүлэхэд бэлэн болгоход оршино [2,3]. Үүнд төслийн багт нэмэлтээр хүн ажилд авах, шаардлагатай бүх үйл явцыг хангах, ажлын нарийвчилсан төлөвлөлт хийх зэрэг орно. Бэлтгэл ажлын үе шатны үйл ажиллагааг доорх Зураг 12-т үзүүлэн тайлбарлав.



Зураг 12. Үе шатны үйл ажиллагааг бэлтгэх

1. Төслийн менежер ажилд авах

Төсөл хариуцсан захирал төслийн менежерийг ажилд авч төслийн төлөвлөгөө, төслийн үйл явцын хяналт болон бусад хандивлагчийн гэрээ гэх мэт гарын үсэг бүхий баримт бичгүүдийг гардуулж өгнө.

2. Төслийн туслах ажилд авах

Төслийн менежер шаардлагатай гэж үзвэл төслийн туслахыг ажилд авна (Ажил үүргийн хуваарийг үзнэ үү). Үүний дараагаар Төслийн менежерээс хуваарилсан бүхий л үүрэг, даалгаврыг төслийн туслах гүйцэтгэнэ, жишээ нь. төслийн үлдэгдэл хугацааны төлөв байдлын тайланг бэлтгэж цаашид авч явах.

3. Төслийн үйл явцын хяналтыг шинэчлэх

Төслийн менежер гарын үсэг бүхий төслийн төлөвлөгөөнөөс төслийн үйл явцын хяналт руу мэдээллийг шилжүүлж оруулна. Үүнд төслийн хүрээнд цогц ажлууд болон төлөвлөгдсөн нөлөөлөл, эрсдлийн урьдчилсан жагсаалтын хуваарь багтсан болно (Баримт бичгийн хэсгийг үзнэ үү). Төслийн менежер нь төслийн үйл явцын хяналтыг бэлтгэл ажлын үе шатаас хаалтын үе шат хүртэл цаг тухай бүрт нь шинэчлэх хариуцлагыг хүлээх хэдий боловч төслийн үйл явцын хяналтыг шинэчлэх ажлыг төслийн туслах, урсгал ажлын удирдагчид, урсгал ажлын гишүүдэд шаардлагатай тохиолдолд хариуцуулан даалгаж болох юм.

4. Захиргааны болон хяналтын үйл явцад өөрчлөлт оруулах

Төслийн менежер нь төлөвлөгөөний үе шатанд бэлтгэгдсэн захиргааны болон хяналтын үйл явцыг хянаж үзээд шаардлагатай гэж үзвэл өөрчлөлт оруулж болно. Жишээлбэл, төлөвлөгөөний үед өдөр тутмын төлөв байдлын албан бус уулзалтуудыг оруулсан байж болох бөгөөд одоо үүнийг сар болгоны төлөв байдлын уулзалт болгож өөрчилж болох юм. Төслийн менежер мөн электрон баримт бичгийн систем болон төслийн баримт бичгийн зохицуулалтанд хэрэг болох хэв загварыг үүсгэх шаардлагатай (Захиргааны үйл явцыг харна уу). Төслийн үлдсэн хугацаанд төслийн бүх гишүүд захиргааны болон хяналтын үйл явцыг дагаж мөрдөж байгаа эсэхийг төслийн менежер хариуцах болно.

5. Урсгал ажлын удирдагчдыг ажилд авах

Төслийн менежер нь урсгал ажлын удирдагчдыг ажилд авах бөгөөд хийх цогц ажлуудыг нь даалгаж өгнө.

6. Нарийвчилсан ажлын төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх

Төслийн үйл явцын хяналтанд урсгал ажлын удирдагчид үе шатуудыг ажил үүрэг болгож хувааж оруулна (Төслүүд хэсгийг үзнэ үү).

7. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах

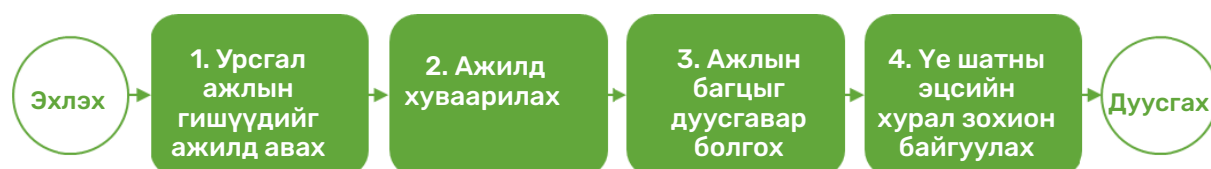
Төслийн менежер үе шатны эцсийн хурлыг зохион байгуулах бөгөөд дараах бэлтгэл ажлын дуусгавар болсон баримтуудыг төсөл хариуцсан захиралд танилцуулна:

- Үе шатны эцсийн тайлан (Баримт бичиг хэсгээс үзнэ үү)
- Төслийн үйл явцын хяналтыг нарийвчилсан ажлын төлөвлөгөө, бэлтгэл ажлын үе шатны дуусгавар болсон үйл ажиллагааны жагсаалтын хамтаар
- Төслийн баримт бичгийн хэв загвар
- Төслийн хавтаснууд
- Төлөв байдлын уулзалтуудын календар

Төсөл хариуцсан захирал эдгээр нотлох баримт бичгүүдийг харгалзан үзэж бэлтгэл ажлын үе шатыг дуусгавар болгож, хэрэгжилтийн үе шатыг эхлүүлэх эсэхийг шийдэж төслийн менежерт үүрэг болгоно. Хэрвээ төсөл хариуцсан захирал бэлтгэл ажил дутуу, хэрэгжилтийн үе шатыг эхлүүлэх боломжгүй гэж үзэж байвал төслийн менежерт нэмэлтээр үйл ажиллагааг гүйцэлдүүлэх талаар заавар зөвлөгөө өгнө. Төслийн менежер нь төслийн үйл явцын хяналтын хурал хэсэгт үе шатны эцсийн хурлын тэмдэглэл, авсан арга хэмжээ, шийдвэрийг бүртгэж, баримтжуулна (Хурлын зохион байгуулалт болон баримт бичиг хэсгээс үзнэ үү).

Хэрэгжүүлэх

Хэрэгжилтийн үе шатны зорилго нь төслийн тодорхойлогдсон төсөв болон хуваарийн хүрээнд хэр их нөлөө үзүүлэхэд оршино [2,3]. Энэ хэсэгт төслийн байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах ажлын багцууд (төслийн төлөвлөгөөнд багтсан) дуусгавар болох юм. Хэрэгжилтийн үе шатны үйл ажиллагааг доорх Зураг 13-аар тайлбарлав.



Зураг 13. Хэрэгжилтийн үеийн үйл ажиллагаа

1. Урсгал ажлын гишүүдийг ажилд авах

Төслийн менежер нь төслийн төлөвлөгөөний ажил үүргийн хуваарь хэсэгт тусгагдсаны дагуу урсгал ажлын гишүүдийг ажилд авна (Баримт бичиг хэсгийг үзнэ үү). Урсгал ажлын гишүүд төсөл дуустал урсгал ажлын удирдагчдын удирдлага доор ажиллана.

2. Ажилд хуваарилах

Урсгал ажлын удирдагчид ажлын багцуудаа үүрэг, даалгавар болгон хувааж хариуцсан урсгал ажлын гишүүддээ даалгавар болгон өгнө. Тухайн ажлыг дуусгахад нэгээс олон төслийн багийн гишүүн оролцож байсан ч үе шат, даалгавар бүрийг төслийн багийн гишүүн бүрт хуваарилах ёстой. Энэ нь хэнд ямар ажилд оноогдсон, хэн тухайн ажлыг хариуцаж байгааг хянахад амар болгож өгөх юм.

3. Ажлын багцыг дуусгавар болгох

Төслийн менежер төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан бүхий л ажлын багцуудыг дуусгавар болгоход хяналт тавьж ажиллана (Баримт бичгийн хэсгийг харна уу). Төслийн менежер бүхий л ажлын багцуудыг амжилттай дуусгахад болон бусад багийн гишүүд өдөр тутмын ажил үүргээ дуусгахад тус тус хариуцлага хүлээнэ. Аливаа төслийн төлөвлөгөөний эсрэг төслийн үйл явцыг хяналтын үйл явц хэсгийг ашиглан хянах болно.

4. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах

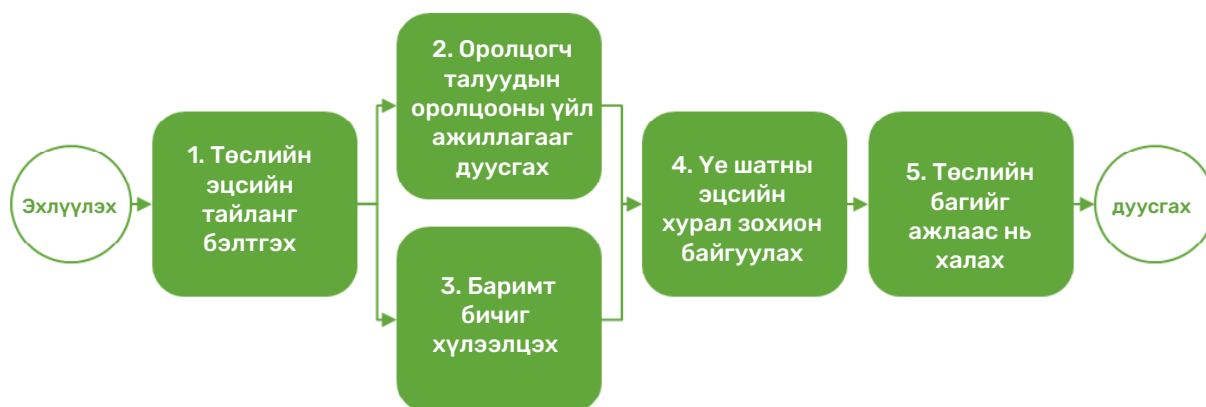
Төслийн менежер төслийг дуусгах зөвшөөрлийг төслийн захирлаас авахын тулд төслийн хэрэгжилтийн эцсийн шатны хурлыг зохион байгуулна. Хэрэгжилтийн үе шатыг амжилттай дуусгавар болгосон гэсэн нотлох баримт бичгүүд үе шатны эцсийн тайланд тусгагдаж, танилцуулагдах болно (Хүснэгт 6). Энэхүү нотлох баримт бичиг дээр үндэслэн төсөл хариуцсан захирал хэрэгжилтийн үе шатыг дуусгавар болгож, хаалтын үе шатыг эхлүүлэх эсэхийг шийднэ.

Хүснэгт 6. Хэрэгжилтийн үе шатны баримт бичгийн хуваарилалт.

Баримт бичиг	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн менежер	Урсгал ажлын удирдагч	Урсгал ажлын гишүүн
Үе шатны эцсийн тайлан	Гарын үсэг зурах	Боловсруулах	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх

Хаалт

Хаалтын үе шатны зорилго нь тухайн төслийг үнэлж, төслийн ололт амжилтыг оролцогч талуудад тайлагнах, төслийн баримт бичгийг хүлээлцэх, байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах аливаа ажлын багцуудад нэмэлт цаг хугацаа, төсвийн зарцуулалт зэргийг зогсооход оршино [2,3]. Хаалтын үе шатны үйл ажиллагааг Зураг 14-өөр тайлбарлав.



Зураг 14. Хаалтын үе шатны үйл ажиллагаа

1. Төслийн эцсийн тайланг бэлтгэх

Төслийн менежер төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсаны дагуу төсөл юунд хүрэхээр төлөвлөж байснаа төсөл юунд эцсийн дүндээ хүрсэнийг харьцуулсан баримт бичиг бүхий Төслийн эцсийн тайланг (Баримт бичгийн хэсгийг харна уу) бэлтгэж гаргана. Хүснэгт 7-д төслийн эцсийн тайланг хэрхэн боловсруулж хэн хэн ямар үүрэг хүлээх талаар нарийн тусгаж өгөв. Хэрхэн хянаж, нөлөөллийн үнэлгээ хийх талаар илүү нарийвчилсан зааврыг Байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалах хамгийн сайн туршлагын холбогдох хяналт болон үнэлгээ хэсэгт оруулсан болно [10].

2. Оролцогч талуудын оролцооны үйл ажиллагааг дуусгах

Төслийн менежер нь оролцогч талуудын оролцооны үйл ажиллагааг дуусгавар болгоход шаардлагатай гэж үзвэл төслийн туслах болон/эсвэл үйл ажиллагааны туслахын тусламжтайгаар бүрэн хяналт тавьж ажиллана. Оролцогч талуудад ажилтнууд, хандивлагчид, засгийн газрын агентлагууд, олон нийтийн бүлгэмүүд, бусад байгаль, зэрлэг амьтдыг хамгаалагч байгууллагууд болон бусад төслийг

хэрэгжүүлэхэд тусласан, эсвэл хэрэгжилтийн үед ямар нэгэн байдлаар өртсөн хүмүүсийг хамруулж авч үзнэ. Дээрх үйл ажиллагаатай холбогдох төлөвлөлтийн заавар Байгаль зэрлэг амьтдын хамгаалалд оролцогч талуудын оролцооны хамгийн сайн туршлагад тусгагдсан болно [10].

3. Баримт бичиг хүлээлцэх

Төслийн менежер төслийн туслахын тусламжтайгаар удирдах байгууллагад бүхий л төслийн баримт бичгүүдийг бүртгэлжүүлж хүлээлгэн өгнө (Баримт бичгийн зохицуулалтын хэсгийг үзнэ үү). Үүний дараагаар төсөл хариуцсан захиралд мэдэгдэнэ.

4. Үе шатны эцсийн хурал зохион байгуулах

Төслийн менежер хаалтын үе шат болон төслийг бүхэлд нь дуусгах боломжтой эсэхийг төслийн захирлаас асуухын тулд үе шатны эцсийн хурлыг зохион байгуулна. Төсөл хариуцсан захирал төслийн эцсийн тайлан, оролцогч талуудтай харилцах, баримт бичиг бүрдүүлэх үйл ажиллагааг гүйцэтгэсэн тухай төслийн менежерийн баталгаажуулалт зэрэг нотлох баримтад үндэслэн энэ шийдвэрийг гаргана. Хэрэв хаалтын үе шат дуусч чадвал төслийн менежер төслийн багийг ажлаас чөлөөлөх ажлыг үргэлжлүүлж болно. Нөгөө талаас төсөл хариуцсан захирал нь төслийг хаахад хангалтгүй гэж үзвэл нэмэлт үйл ажиллагаа явуулахыг төслийн менежерт даалгана.

5. Төслийн багийг ажлаас халах

Төслийн менежер төслийн туслах, урсгал ажлын удирдагч, урсгал ажлын гишүүдийг ажлаас чөлөөлөх ажлыг хариуцаж ажиллана. Төсөл хариуцсан захирал үүний дараагаар төслийн менежерийг ажлаас нь чөлөөлнө.

Хүснэгт 7. Хаалтын үе шатны баримт бичгийн боловсруулалт, үүрэг даалгавар

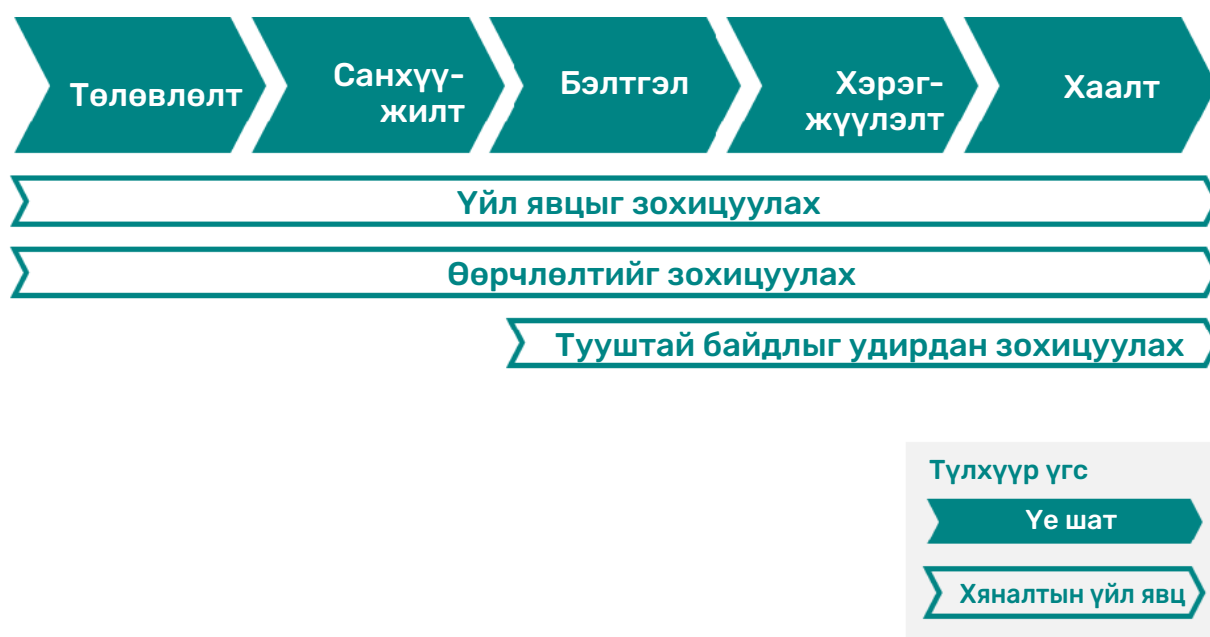
Баримт бичиг	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн баталгаажуулагч	Төслийн менежер	Урсгал ажлын удирдагч	Урсгал ажлын гишүүн
Төслийн эцсийн тайлан	Гарын үсэг зурна	Хянаана	Боловсруулна	Хянагч, Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх



ХЯНАЛТЫН ҮЙЛ ЯВЦУУД

Ерөнхий тойм

Хяналтын үйл явцын гол зорилго нь төсөл тодорхойлогдсон хугацаандаа, төсөвтөө багтаж төлөвлөсөн нөлөөлөлдөө хүрч, төслийн баг шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдалд дасан зохицож байгаа эсэхийг хянахад оршино. Хяналтын 3 үйл явцууд нь Үйл явцыг зохицуулах, Өөрчлөлтийг зохицуулах, Тууштай байдлыг удирдан зохицуулах болно. Үйл явцыг зохицуулах болон Өөрчлөлтийг зохицуулах үйл явцууд нь төслийн бүх үе шатуудад хийгдэх бөгөөд харин Тууштай байдлыг удирдан зохицуулах үйл явц нь төслийн хаалтын үе шатыг хэрэгжүүлэх үед шаардлагатай бол хийгдэнэ (Зураг 15).



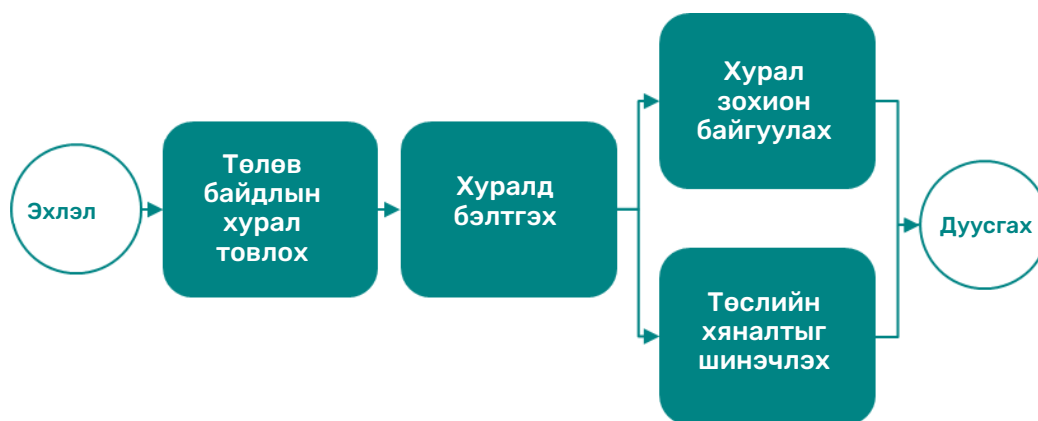
Зураг 15. Төслийн үе шатууд дахь хяналтын үйл явцын зохицуулалт

Үйл явцыг зохицуулах

Үйл явцыг зохицуулах явцын зорилго нь дараахыг хянахад оршино:

- Төсөл хариуцсан захирал болон Төслийн менежерийг **мэдээллээр хангах**, ингэснээр тэд төслийн явцыг үнэлэх боломжтой болно.
- Төслийн багийн гишүүн бүр өөрсдийн ажлын явцаа дүгнэж, бусад багийн гишүүд юун дээр ажиллаж байгаа талаар мэдээлэл авч, хариуцсан менежерээсээ чиглэл авахад зориулсан **хяналтын цэгүүдийг бий болгох**.

Үйл явцыг зохицуулах явцын үйл ажиллагаануудыг Зураг 16-д харуулсан байгаа бөгөөд доор тайлбарласан байна.



Зураг 16. Үйл явцын ажиллагааг зохицуулах

1. Төлөв байдлын хурал товлох

Төслийн менежер хир давтамжтайгаар хурлыг зохион байгуулахаа шийдвэрлэнэ. Давтамж өндөртэй хурал зохион байгуулах нь хяналтыг ихэсгэх ч хурал зохион байгуулахдаа ихэнх цагаа үрж, байгаль хамгааллын ажилдаа бага цаг зарцуулна гэсэн үг. Ерөнхийдөө төсөл цогц байх тусам төсөл хяналтаас гарах эрсдэл өндөртэй тул Төслийн менежер илүү их хурал зохион байгуулна.

Хурал нь төслийн багийн зарим эсвэл бүх гишүүдийг хамруулна. Жишээлбэл:

- Ажил хариуцсан удирдагчид болон гишүүд хоорондын **Долоо хоног бүрийн төлөв байдлын хурал**
- Төслийн менежер болон ажил хариуцсан удирдагчид, мөн Төслийн Менежер болон Төслийн хариуцсан захирал хоорондын **Сар тутмын төлөв байдлын хурал**
- Төсөл хариуцсан захирал, Төслийн менежер болон бусад ажил хариуцсан удирдагчид хоорондын **Улирал тутмын төлөв байдлын хурал**
- Бүх төслийн багийнхны **Жилийн эцсийн төлөв байдлын хурал**

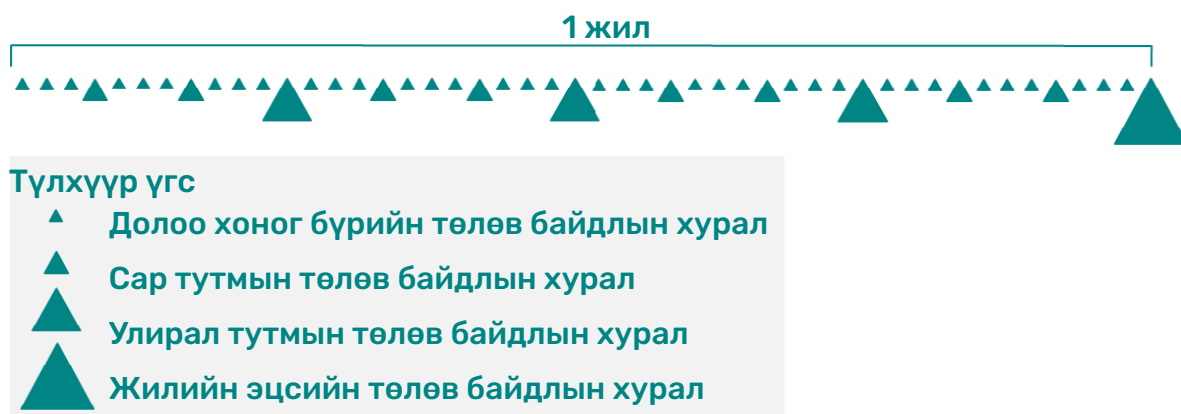
Уг хурлын давтамжийг шийдвэрлэхдээ Төслийн менежер дараах асуудлыг авч үзнэ:

- Төслийн төлөвлөгөөндөө хүрэхийн тулд төсөл хяналтандаа явж байгаа эсэхийг шалгах шаардлагатай байгаа **хяналтын түвшин**.
- Төслийн багийнхан ажлаа үр дүнтэй явуулахад **хэрэгтэй байгаа чиглэл, дэмжлэг**.
- Төсөл хариуцсан захирал болон оролцогч талуудаас **шаардагдах тайлагнах давтамж** [10]

Төлөв байдлын уулзалтыг зохион байгуулахад зарцуулдаг цаг хугацааг багасгахын тулд Төслийн менежер хурлаа тухайн сар, тухайн өдрийн нэг цагтаа зохион байгуулахаар зохицуулж болох ба ингэснээр төслийн багийн гишүүдийн хуанли дээр байршихад хялбар байх болно. Уулзалтын цагийг хэмнэхийн тулд төслийн менежер дараах зүйлийг сонгож болно:

- Сарын сүүлийн Долоо хоног тутмын хурлаа Сар тутмын хурлаар сольж зохион байгуулах.
- 4 дэх сарын хурлаа Улирал тутмын хурлаар сольж зохион байгуулах.
- 4 дэх удаагийн улирал тутмын хурлаа жилийн эцсийн хурлаар сольж зохион байгуулах

Төлөв байдлын хурлыг жилийн туршид зохион байгуулах санал болгож буй хуваарийг Зураг 17-д харуулсан байна..



Зураг 17. Төлөв байдлын хурлыг жилийн туршид зохион байгуулах хуваарилалт

Төлөв байдлын хурлын хуваарийг гаргахдаа хурлын Зохион байгуулагч хурлын хөтөлбөр, болох байршилыг гаргаж, оролцогчдыг урьж, хурлын үүргийг хуваарилж, хурлын бичиг баримтыг бүрдүүлэх шаардлагатай (Хурал зохион байгуулах хэсгийг харна уу). Хурлын бичиг баримт бэлдэх үүргийг Хүснэгт 8-д жагсаасан байгаа.

Төлөв байдлын бүх хурал дараах асуудлыг дүгнэж, шийдвэр гаргахад шаардагдана:

- Сүүлийн хугацаанд хийж **гүйцэтгэсэн ажил**.
- Дараагийн ижил цаг хугацаанд **төлөвлөсөн ажил**.
- **Сурсан эрсдэл, асуудал, боломж, сургамж** (Өөрчлөлтийг зохицуулах хэсгийг харна уу)

Үүний зэрэгцээгээр, улирал тутмын болон жилийн эцсийн хурал нь дараахыг дүгнэж, өөрчлөлт хийхэд шаардлагатай:

- Өнгөрсөн хугацааны төсвийн зардлын болон хүрсэн төслийн нөлөөлөл
- Ирэх хугацааны төсвийн зардлын болон зорьсон төслийн нөлөөлөл

Хүснэгт 8. Төлөв байдлын хурлын бичиг баримтыг боловсруулах үүрэг.

Бичиг баримт	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн баталгаа-жуулагч	Төслийн менежер	Урсгал ажлын удирдагч	Урсгал ажлын гишүүн
Сар тутмын төлөв байдлын хурал			Боловс-руулна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх
Улирал тутмын төлөв байдлын хурал			Боловс-руулна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх
Жилийн эцсийн төлөв байдлын хурал	Хянаж, гарын үсэг зурна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Боловс-руулна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх

2. Төлөв байдлын хуралд бэлтгэх

Бүх хурлаас өмнө төслийн багийн гишүүд Төслийн Хяналтыг дараах байдлаар шинэчилнэ:

- Тэдэнд оногдсон чухал үйл явдал, ажил хэрэг, үйл ажиллагааны өнөөгийн төлөв байдал (Хурал удирдах хэсгийг харна уу)
- Тэдэнд оногдсон эрсдэл, асуудал, боломжийн өнөөгийн төлөв байдал.
- Тэдний илрүүлсэн шинэ мэдээлэл болон өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдал (Өөрчлөлтийг зохицуулах хэсгийг харна уу)

Сар бүрийн, улирал бүрийн болон жилийн эцсийн хурлын өмнө Төслийн менежер (эсвэл уг ажлыг хариуцсан өөр төслийн үүрэг хүлээсэн хүн) төлөв байдлын тайлан (Хүснэгт 8) бэлтгэхийн тулд Төслийн хяналтыг шинэчилнэ.

Төлөв байдлын тайланг хийж түгээсний дараа оролцогчид мөн:

- Хуралтай холбоотой хөтөлбөр, төлөв байдлын тайлан, болон бусад холбогдох бичиг баримттай танилцах,
- Асуух асуултаа жагсааж гаргах

3. Төлөв байдлын хурлыг хийх

Хурлыг хөтөлбөрт гаргасан Дарга удирдаж явуулна (Хурал удирдах хэсгийг харна уу).

4. Төслийн хяналтыг шинэчлэх.

Хурлын үеэр хурлын тэмдэглэл хөтлөгч Төслийн хяналтын Хурал гэсэн хэсэгт холбоотой аливаа тэмдэглэл, үйл ажиллагаа, шийдвэрийг бүртгэнэ (Хурлыг удирдах хэсгийг харна уу).

Өөрчлөлтийн зохицуулалт

Өөрчлөлтийн зохицуулалтын зорилго нь төслийн багийг шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдалд дасан зохицох боломжийг олгоно (Санамж 8). Төслийн баг шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдал үүсэх үед тэдгээрийг илрүүлэн, үнэлгээ хийж, зохистой хариу үйлдэл төлөвлөх шаардлагатай. Өөрчлөлтийг зохицуулах үйл ажиллагааг доор тайлбарласан Зураг 18-д харуулсан байгаа.

1. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг илрүүлэх

Төслийн төлөвлөлт болон хэрэгжүүлэх аль ч үед төслийн баг нь төлөвлөгөөний дагуу явахад нөлөөлөх аливаа шинэ мэдээллийг авч, эсвэл өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлын талаар мэдээлэлтэй болж болно. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдал нь төсөлд эерэг болон сөргөөр нөлөөлж болно. Жишээлбэл, засгийн газраас зэрлэг амьтан хууль бусаар агнахад гэмт хэргийн ялыг чангатгасан шинэ хууль тогтоомж гаргавал хууль бусаар загас барихыг мөн хориглож байгаа гэсэн үг. Эсрэгээрээ төслийн баг муссон салхи эрт эхлэх талаар олж мэдсэнээр шувууны тоо толгойг гаргах судалгааг явуулах хугацааг багасгаж байгаа гэсэн үг гэж ойлгож болно. Төслийн багийн үйл ажиллагаа нь санамсаргүйгээр сөрөг нөлөөллийг байгаль, зэрлэг амьтдад болон хүмүүст хүргэж болзошгүйг төслийн баг мэдэж байх шаардлагатай.

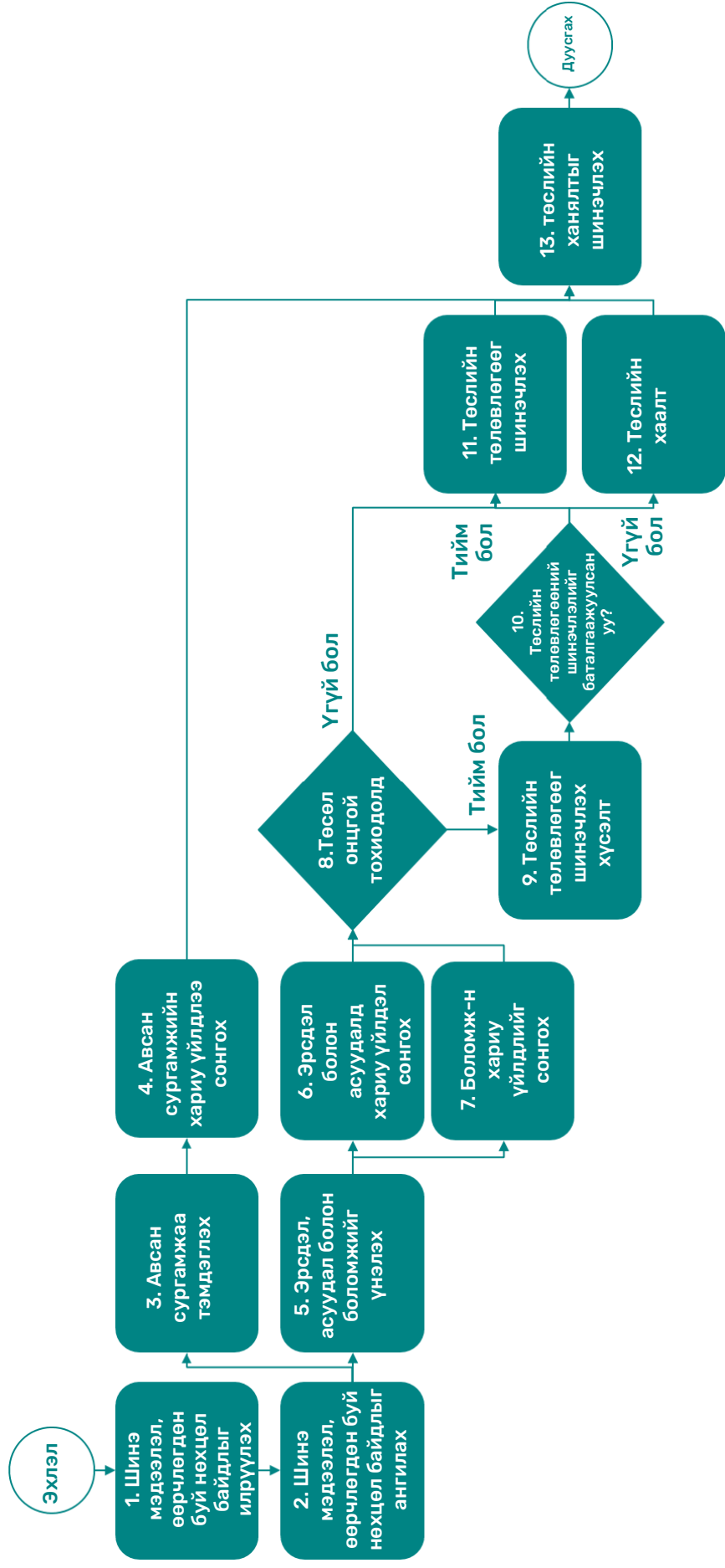
Төсөлд нөлөөлж болзошгүй шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг илрүүлэх нь төслийн багийн гишүүн бүрийн үүрэг хариуцлага юм. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг илрүүлэхдээ төслийн баг дараахыг анхаарч үзнэ:

- Төслийн ойрын орчин: Төслийн өдөр тутмын удирдлагатай холбоотой мэдээлэл ба өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал. Жишээлбэл, вэбсайтын компани нь 2 ажилтан нь денге халууралтаар өвчилсөн тул төлөвлөсөн вэбсайтаа дуусгах боломжгүй гэж мэдээллэж болно.
- Өргөн хүрээний орчин: Төсөл хэрэгжиж буй нөхцөл байдалтай холбоотой мэдээлэл, өөрчлөндөж буй нөхцөл байдал. Жишээлбэл, засгийн газрын шинэ хэлтсийг байгуулж гол бохирдлын эсрэг хууль санаачилж батлах.

Санамж 8. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдал

Шинэ мэдээлэл: Төслийн баг өмнө анзаарч мэдээгүй байсан, одоогийн нөхцөл байдалтай холбоотой шинэ мэдээлэл. Жишээлбэл, далайн морины худалдаа нь өмнө бодож байснаас маш муу байх. Шинэ мэдээлэл гэдэг нь мөн төслийн үеэр сурч мэдсэн аливаа зүйлийг хийх өөр арга байж болно. Жишээлбэл, засгийн газрын чухал сайдтай холбоо тогтоох арай илүү арга зам гэх мэт.

Өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдал: Төслийн багийн ажиллаж байгаа нөхцөл байдал төсөлд нөлөөлж болзошгүй байдлаар гэнэт өөрчлөгдөх үед. Тухайлбал, төслийн багийнхны хамгаалахаар ажиллаж байгаа үндэсний цэцэрлэгт хүрээлэнгийн зарим хэсгийг усанд автуулах шинэ усан сан байгуулах шийдвэрийг Засгийн газар гаргах гэх мэт.



Зураг 16. Өөрчлөлтийг зохицуулах үйл ажиллагаа

2. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг ангилах

Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг илрүүлмэгцээ тэдгээрийг төрөлжүүлж ангилах шаардлагатай. Ингэснээр төслийн баг хэрхэн хариу үйлдэл өгөхөө шийдвэрлэх боломжтой. Шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөн буй нөхцөл байдлыг дараахаар ангилна:

- **Эрсдэл:** Хараахан тохиолдоогүй нөхцөл байдал боловч хэрэв тохиолдвол төслийн нөлөөлөл, хуваарь, төсөвт сөргөөр нөлөөлөх ба/эсвэл бусад байгаль, зэрлэг амьтад, хүмүүст сөргөөр нөлөөлж болзошгүй [2]. Жишээлбэл, Төслийн багийн ажиллаж буй бүс нутагт шар чичрэгийн тахал тархаж, нийгмийн судалгаа явуулахад хэтэрхий аюултай байх эрсдэл.
- **Асуудал:** Төслийн нөлөөлөл, төсөв, хуваарьт сөргөөр нөлөөлж, /эсвэл бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст сөрөг нөлөө үзүүлж буй аль хэдийн болж байгаа эсвэл болсон үйл явдал [3]. Асуудал нь ихэвчлэн тодорхойлогдоогүй эсвэл тодорхойлогдсон боловч үр дүнтэй удирдаж чадаагүй эрсдэлийн үр дагавар юм. Жишээлбэл, Төслийн менежер төлөвлөсөн хуваарийн хүрээнд Урсгал ажлын гишүүний үүргийг хэрэгжүүлэх боломжгүй байсантай холбоотой асуудал байж болно.
- **Боломж:** Төслийн нөлөөлөл, төсөв, хуваарьт эерэгээр нөлөөлж болох эсвэл аль хэдийн болж байгаа зүйл [12]. Боломжууд нь төслийг төлөвлөсөн үр нөлөөгөө давах, эсвэл бага төсөв, хуваарьтай үр дүнд хүргэх боломжтой. Жишээ нь, өөр байгууллага хотын усан замаас хуванцар хог хаягдлыг цуглуулах сайн дурын схемийг боловсруулж эхэлсэн нь төслийн багийнхантай ижил ажлыг хийж, хийх хэрэгцээг багасгаж болох боломж юм.
- **Сургамж:** Төслийг хэрэгжүүлэх явцад олж авсан зүйл. Төслийн баг нь олж авсан сургамжаа ашиглан одоогийн болон ирээдүйн төслүүдээ сайжруулахын тулд өмнөх амжилтанд тулгуурлан, шийдлүүдийг дахин ашиглаж, өмнөх алдаанаас зайлсхийх боломжтой [13]. Сургамж нь төслийн үр нөлөөг хэрхэн илүү хурдан бөгөөд хямдаар хэрэгжүүлэхээс эхлээд тодорхой төрлийн програм хангамжийг ашиглах зөвлөмж гээх мэт бүх зүйлтэй холбоотой байж болно. Жишээлбэл, Ажлын урсгалын гишүүн тосгонд сурталчилгаа явуулахын өмнө орон нутгийн удирдагчаас зөвшөөрөл авах нь чухал гэдгийг өмнө мэддэг байж болно.

Төслийн хяналт дээр тодорхойлсон шинэ мэдээлэл, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлыг ангилж, тайлбарлах нь төслийн багийн бүх гишүүдээс хамаарна. Яаралтай арга хэмжээ авах шаардлагатай аливаа шинэ мэдээлэл эсвэл өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдлыг аль болох эрт Төслийн менежерийн анхааралд хүргэх ёстой. Дараагийн төлөв байдлын хурал дээр яаралтай биш зүйлсийг хэлэлцэж болно.

3. Авсан сургамжаа тэмдэглэх

Сурсан сургамж бүрийг Төслийн хяналт дээр "сайн болсон" эсвэл "илүү сайн явж болох байсан" гэж тэмдэглэдэг. "Сайн болсон" сургамжийн нэг жишээ бол төслийн багт орон нутгийн иргэдийг ажиллуулах нь оролцоог нэмэгдүүлэх,

орон нутагт өмчлөх мэдрэмжийг бий болгох үр дүнтэй арга байсан юм. Хиймэл дагуулын (байршил тогтоогчтой) хүзүүвчийг ирвэсийн хөдөлгөөнийг хянах зорилгоор байршуулсан нь буруудсан бөгөөд хүзүүвчтэй ирвэс эгц хөндийтэй газар руу нүүж байсан нь "илүү сайн байж болох байсан" гэсэн сургамжийн жишээ юм.

4. Сургамжийн хариу үйлдлийг сонгох

Төслийн менежер нь авсан сургамжийн хариуд төслийн баг юу хийх, үүнийг ажлын төлөвлөгөөнд хэрхэн тусгах талаар Төслийн хяналт дээр тайлбарладаг. Жишээлбэл, төслийн менежер мэдээллийн хамгаалалтыг сайжруулахын тулд төслийн багийн бүх гишүүд програм хангамжаа өөрчлөх ёстойг тэмдэглэж болно.

5. Эрсдэл, асуудал, боломжийг үнэлэх

Төслийн менежер одоо эрсдэл, асуудал эсвэл боломжийг үнэлэх ёстой. Үнэлгээг хийхийн тулд Төслийн менежер эрсдэл, асуудал, боломж тус бүрийг төслийн нөлөөлөл, хуваарь, төсөв, төслийн бусад амьтан, хүмүүст үзүүлэх нөлөөлөлд одоогийн болон болзошгүй нөлөөллийн үүднээс үнэлж дүгнэх боломжтой. Дараа нь Төслийн хяналт нь эдгээр оноог автоматаар нэгтгэж, төсөлд эрсдэл, асуудал эсвэл боломжийн үр нөлөөний ерөнхий оноог гаргадаг.

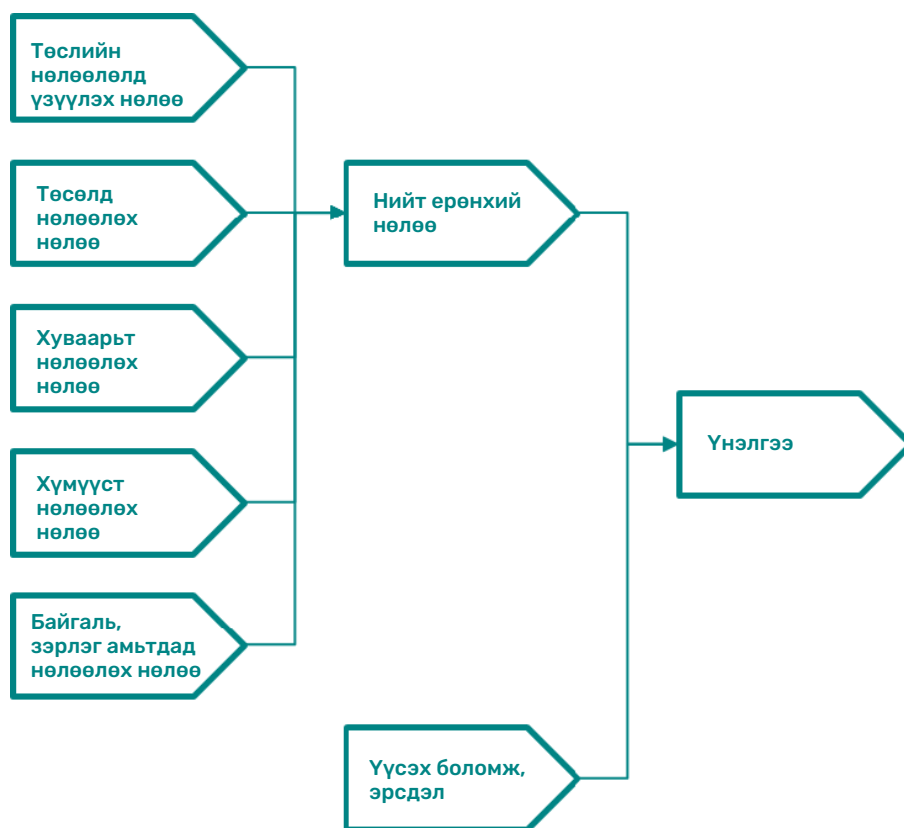
Төслийн менежер эрсдэл, асуудал, боломж бүрийг үүсэх магадлалаар нь үнэлдэг. Төслийн менежер бүх асуудал гарах магадлалыг "гарцаагүй" гэсэн оноогоор дүгнэх ёстой, учир нь асуудал аль хэдийн үүссэн эсвэл одоо гарч байгаа [3].

Дараа нь Төслийн хяналт нь үр нөлөө болон үүсэх магадлалын нийлмэл оноонд үндэслэн эрсдэл, асуудал, боломжийн ерөнхий үнэлгээг (өндөр, дунд, бага) тооцдог (Зураг 19). Жишээлбэл, ажлын урсгалын удирдагчаар томилогдсон хүн өөр байгууллагад шинэ ажилд орохоор явах эрсдэлтэй байж болно. Энэ эрсдэл үүсэх магадлалын оноог маш өндөр магадлалтай гэж үнэлсэн боловч энэ эрсдэлийг эрт илрүүлсэн тул төсөв, хуваарьт нөлөөлөл дунд, нөлөөлөл багатай гэж үнэлэгдсэн. Тиймээс энэ эрсдлийн ерөнхий үнэлгээг бага гэж тооцсон.

Санамж 9. Эрсдэл, асуудал, боломжийг нэмэгдүүлэх.

Төслийн нэг хэсэг болох хөтөлбөр, байгууллагад нөлөөлж болзошгүй аливаа эрсдэл, асуудал, боломжийн талаар Төсөл хариуцсан захиралд мэдээлэх нь Төслийн менежерийн үүрэг юм. Хариуд нь тухайн байгууллагад нөлөөлж болзошгүй аливаа эрсдэл, асуудал, боломжийн талаар Удирдагчид мэдээлэх нь Төсөл хариуцсан захиралын үүрэг юм. Дараа нь төсөл хариуцсан захирал болон удирдагч хариу арга хэмжээг төлөвлөхөд илүү оролцож болно.

Төслийн менежер эдгээр ерөнхий үнэлгээг ашиглан аль эрсдэл, асуудал, боломжуудыг нэн тэргүүнд анхаарах, алийг нь нэмэгдүүлэх шаардлагатайг хурдан тодорхойлох боломжтой (Санамж 9). Ерөнхийдөө аливаа асуудлыг зохицуулах нь эрсдэлээс илүү үнэтэй байдаг тул Төслийн менежер эрсдэлийг асуудал болж хувирахаас нь өмнө хариу арга хэмжээ авахыг зорьдог.



Зураг 19. Эрсдэл, асуудал, боломжийг үнэлэх тооцоолол

6. Эрсдэл болон асуудалд хариу үйлдэл сонгох

Төслийн менежер одоо эрсдэл, асуудал бүрт дараах сонголтуудаас хамгийн тохирохыг сонгох шаардлагатай:

- **Зөвшөөрөх:** Ямар ч арга хэмжээ авахгүй, эрсдэл эсвэл асуудлын төсөлд үзүүлэх нөлөөг хүлээн зөвшөөрөх. Эрсдэлийн үр нөлөө бага эсвэл эрсдэлийг бууруулахад шаардлагатай арга хэмжээ нь төслийн хяналтаас гарсан тохиолдолд энэ хариу арга хэмжээ тохиромжтой байж болно. Жишээлбэл, төслийн менежер үерийн улмаас төслийн багийн хамтран ажиллаж байгаа орон нутгийн иргэд рүү нэвтрэх боломжгүй болсон асуудлыг хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай байж магадгүй юм.
- **Зайлсхийх:** Эхний ээлжинд эрсдэлээс зайлсхийхийн тулд нэмэлт арга хэмжээ авах. Тухайлбал, хүлээгдэж буй улс төрийн жагсаал цуглаанаас үүдэн саад болох эрсдэлээс зайлсхийхийн тулд төлөвлөсөн ажлыг дахин товлдох.
- **Шилжүүлэх:** Эрсдэл, асуудлыг удирдах хариуцлагыг өөр байгууллага, төсөлд шилжүүлэх. Бусад төсөл эсвэл байгууллага тухайн эрсдэл, асуудлыг шийдвэрлэх чадвартай тохиолдолд энэ хариулт тохиромжтой байж болно. Тухайлбал, хулгайн агнуурын эсрэг эргүүл хийх үүргийг орон нутгийн хууль сахиулах байгууллагад шилжүүлэх замаар гэмт хэрэгтнүүдтэй ширүүн мөргөлдөөн гарах эрсдэлийг төслийн багийнхнаас шилжүүлэх.

- **Бууруулах:** Нэмэлт арга хэмжээ авах замаар эрсдэл эсвэл асуудлын үр нөлөөг бууруулах. Тухайлбал, Засгийн газрын зөвшөөрлийн захидлын хуулбарыг төслийн багийн бүх гишүүдэд олгох, тэднийг эрх баригчид ажлыг нь зогсоох магадлалыг бууруулах. Хүлээн зөвшөөрөх, зайлсхийх, шилжүүлэх хариу өгөх боломжгүй эсвэл тохирохгүй тохиолдолд энэ хариу шаардлагатай байж болно [2,3].

7. Боломжит хариу үйлдлийг сонгох

Төслийн менежер одоо дараах сонголтуудаас боломж бүрт тохирох хариу үйлдлийг сонгох шаардлагатай:

- **Үл тоомсорлох:** Боломжийг ашиглахын тулд нэмэлт арга хэмжээ авахгүй. Энэ хариулт нь үр дүн багатай, эсвэл нэмэлт арга хэмжээ авах зардал нь боломжийн үр ашгийг хүртэх боломжгүй тохиолдолд тохиромжтой. Жишээлбэл, далдуу модны тосны гэрчилгээ олгох үндэсний чуулганд оролцох боломжийг үл тоомсорлох нь төслийн үр нөлөөнд бага нөлөө үзүүлэх бөгөөд илүү чухал арга хэмжээнүүдэд цаг хугацаа, төсөв зарцуулах шаардлагатай үе байж болно.
- **Идэвхжүүлэх:** Боломж гарч ирэх магадлалыг нэмэгдүүлэхэд туслах арга хэмжээ авах. Энэхүү хариу арга хэмжээ нь бага эсвэл дунд зэргийн тохиолдох магадлалтай, төсөлд чухал ач холбогдолтой үр өгөөж өгөх боломжуудад тохиромжтой. Тухайлбал, шинээр санал болгож буй Далайн амьтдыг хамгаалах хуулийг батлахын тулд засгийн газарт цаг хугацаа, төсөв зарцуулан лоббидох.
- **Сайжруулах:** Төсөлд үзүүлэх боломжийн эерэг үр нөлөөг нэмэгдүүлэх арга хэмжээ авах. Энэ нь боломж тохиож байгаа эсвэл гарах магадлал өндөр байгаа тохиолдолд төслийн багийн зүгээс эерэг үр нөлөөг нэмэгдүүлэхийн тулд цаг хугацаа, төсөв зарцуулах нь зүйтэй гэж үзвэл зохих хариу арга хэмжээ болно. Жишээлбэл, хэрэв өөр байгууллагын сурталчилгааны компанит ажил нь төслийн биологийн олон янз байдлын зорилтод чиглэсэн олон нийтийн хандлагад эерэгээр нөлөөлж байвал төслийн баг уг компанит ажлын үр нөлөөг нэмэгдүүлэхийн тулд нэмэлт сурталчилгаа хийхээр шийдвэрэж болно.
- **Хуваалцах:** Өөр төсөл эсвэл байгууллагатай боломжоо хуваалцах. Төслийн баг боломжоо өөрсдөө ашиглаж чадахгүй байгаа эсвэл өөр төсөл эсвэл байгууллага үүнд илүү үр нөлөө үзүүлэх боломжтой нөхцөлд хариу өгөхөд илүү тохиромжтой үед энэ хариулт тохирно. Жишээлбэл, их сургуулийн оюутнуудад ажлын туршлага олж авахад нь тусалдаг байгууллага нь төслийн ажилд туслах сайн дурынхныг санхүүжүүлэхийг санал болгодог. Гэсэн хэдий ч төслийн багт сайн дурын хүмүүсийг удирдах чадавхи байхгүй тул тэд ийм чадвартай байгаль хамгаалах байгууллагатай боломжоо хуваалцаж болно [12].

8. Төсөл онцгой тохиолдолд

Төслийн менежер эрсдэл, асуудал, боломж бүрийн үр нөлөө, магадлалын оноог шинэчлэн, төслийн баг төлөвлөсөн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлсний дараа урьдчилан таамагласан үр нөлөө, магадлалын талаар тусгах зорилгоор Төслийн хяналтыг ашигладаг. Жишээлбэл, төслийн менежер бууруулах хариуг сонгосны үр дүнд асуудлын үр нөлөөний оноог өндрөөс дунд хүртэл бууруулж болно.

Хэрэв эрсдэл эсвэл асуудлын ерөнхий үнэлгээ өндөр гарч байвал төслийн баг цаашид Төслийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх эсвэл дагах боломжгүй болно гэсэн үг. Нийт үнэлгээ өндөр байгаа нь төсөл нь төлөвлөсөн үр нөлөөнд хүрч, хуваарь болон/эсвэл төсвийн хүрээнд хэрэгжүүлэх боломжгүй гэсэн үг юм. Эрсдэл эсвэл асуудлын ерөнхий үнэлгээ өндөр байгаа нь төслийн үр дүнд бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй өндөр хэмжээний хохирол учруулна гэсэн үг юм. Эсрэгээр, боломж-н хувьд ерөнхий өндөр үнэлгээ нь төсөв зарцуулагдахаас өмнө эсвэл хуваарь дуусахаас өмнө төлөвлөсөн нөлөөлөл нь давж гарна гэсэн үг юм. Ямар ч тохиолдолд, Төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөх боломжгүй болсон ба/эсвэл сөрөг үр дагаврыг хүлээн зөвшөөрөхийн аргагүй өндөр түвшинд хүрсэн гэж үзвэл төслийг онцгой тохиолдол дахь төсөл гэж үзнэ [2].

9. Төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх хүсэлт

Хэрэв төсөл онцгой гэж үзэгдсэн тохиолдолд Төслийн менежер Онцгой байдлын тайлан [2] болон Дасан зохицох төлөвлөгөөг (Баримт бичгийн хэсгийг үзнэ үү) хоёуланг нь гаргаж, Төсөл хариуцсан захиралд хүргүүлнэ. Онцгой байдлын тайланд Төслийн менежер эрсдэл, асуудал эсвэл боломж нь төлөвлөсөн хариу арга хэмжээг үл харгалзан төслийн анхны төлөвлөгөөнд хүрэх болон/эсвэл хэрэгжүүлэхэд төслийн багийг хэрхэн урьдчилан сэргийлж болох, эсвэл урьдчилан сэргийлж байгаа талаар дэлгэрэнгүй тайлбарладаг. Дасан зохицох төлөвлөгөөнд Төслийн менежер шинэчлэгдсэн Төслийн төлөвлөгөөний агуулгыг санал болгодог бөгөөд үүнд шинэчлэсэн төлөвлөсөн нөлөөлөл, сөрөг нөлөө, төсөв, хуваарийн параметрууд багтана. Онцгой байдлын тайлан болон Дасан зохицох төлөвлөгөөг бүрдүүлэх үүргийг Хүснэгт 9-д харуулав.

10. Төслийн төлөвлөгөөний шинэчлэлийг баталгаажуулсан уу?

Төсөл хариуцсан захирал Онцгой байдлын тайлан болон Дасан зохицох төлөвлөгөөг хянан үзэж Төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх эсвэл төслийг хаах эсэхээ шийдвэрлэнэ. Төслийн захирал дараахыг дүгнэж төслийг хаах шийдвэр гаргаж болно:

- Дасан зохицох төлөвлөгөөний дагуу төсөл нь бусад зэрлэг амьтад болон хүмүүст хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц биш хэмжээний сөрөг нөлөө үзүүлэх бол.
- Дасан зохицох төлөвлөгөөнд тусгагдсан нөлөөлөл нь түүнд хүрэхэд шаардагдах төсөв, хуваарьт хүрэхгүй байх бол.
- Боломжтой хөрөнгийг Дасан зохицох төлөвлөгөөний шинэчилсэн төсөвт хуваарилах боломжгүй, жишээлбэл, хандивлагчаас тавьсан хязгаарлалтын улмаас гэх мэт.

11. Төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх

Зөвшөөрөгдсөн тохиолдолд Төслийн менежер нь Дасан зохицох төлөвлөгөөний агуулга болон Төсөл хариуцсан захирлын өгсөн бусад зааварчилгааг ашиглан төлөвлөсөн нөлөөлөл, хуваарь, төсөв зэрэг төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх ёстой. Төслийн төлөвлөгөөг шинэчлэх үүргийг Хүснэгт 9-д харуулсан байгаа. Хэрэв төслийн шинэчилсэн төлөвлөгөө нь хандивлагчийн гэрээтэй тохирохгүй бол төсөл хариуцсан захирал уг гэрээнд өөрчлөлт оруулах хүсэлт гаргах шаардлагатай болж магадгүй юм. Ийм өөрчлөлтийг хүсэх тухай зааврыг Зэрлэг амьтдыг хамгаалах шилдэг туршлагад холбогдох буцалтгүй тусламжийн хүсэх баримт бичигт оруулсан болно [11].

12. Төслийн хаалт

Төсөл хариуцсан захирал төслийн менежерт байгаль хамгааллын ажлын багцтай холбоотой цаашид гарах төсвийн зарцуулалт, хуваарийг бүгдийг нь зогсоох заавар өгч төслийн хаалтын үе шатны ажиллагааг эхлүүлэх шаардлагатай болно.

13. Төслийн хяналтыг шинэчлэх

Хэрэв төсөл үргэлжлэх бол төслийн менежер төслийн хяналтыг шинэчилнэ:

- Эрсдэл, асуудал, боломж, сургамжид үзүүлэх хариу үйлдлийг бэлтгэх.
- Шинэчлэгдсэн Төслийн төлөвлөгөөтэй холбоотой төлөвлөсөн нөлөөлөл, хуваарь, төсвийг өөрчлөн тохируулах.

Хэрэв төсөл дуусах бол Төслийн менежер Дуусгах үе шат, ажлыг төлөвлөхийн тулд Төслийн хяналтыг шинэчилнэ.

Хүснэгт 9. Өөрчлөлтийг зохицуулах явцын баримт бичиг бүрдүүлэх ажил үүргийн хуваарь

Бичиг баримт	Төсөл хариуцсан захирал	Төслийн баталгаа-жуулагч	Төслийн менежер	Урсгал ажлын удирдагч	Урсгал ажлын гишүүн
Онцгой байдлын тайлан		Хянан	Боловсруулна. Гарын үсэг зурна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	
Дасан зохицох төлөвлөгөөний			Боловсруулна. Гарын үсэг зурна		
Шинэчлэгдсэн төслийн төлөвлөгөө	Гарын үсэг зурна	Хянан	Боловсруулна	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх	Гарын үсэг зурагдсан эсэхийг мэдэгдэх

Тууштай байдлыг зохицуулах

Тууштай байдлыг зохицуулах ажиллагааг удирдах явцын зорилго нь төслийн баг төслийн төлөвлөгөөг хэр мөрдөж байгаа талаар бодитой үнэлгээ хийх явдал юм. Төслийн удирдагч болон бусад оролцогч талууд төслийн хэрэгжүүлэх болон хаах үе шатны явцад төслийн багийн гаргасан төлөв байдлын тайланд үнэлгээ өгөхдөө нэмэлт, бусад мэдээлэл шаардлагатай үед энэ үйл явцыг хэрэгжүүлнэ. Жишээлбэл, төслийн баг төслийн удирдагчийн хүссэн давтамжтайгаар тайлагнаж чадахгүй байгаа бол удирдагч энэ үйл явцыг идэвхжүүлэхийг шаардаж болно. Үүний нэгэн адил хандивлагч ч мөн адил энэ үйл явцыг ашиглан мөнгөө сайн зарцуулж байгаа эсэхийг шалгахыг хүсч болно.

Тууштай байдлыг зохицуулах ажиллагааг ямар ч төсөлд ашиглаж болох боловч нэмэлт цаг хугацаа, төсөв шаардагдах тул төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөөгүйгээс үүсэх сөрөг үр дагавар нь зөвхөн том, нарийн төвөгтэй, өндөр төсөвтэй төслүүдэд ашигтай байх болно. Тууштай байдлыг зохицуулах үйл ажиллагааг Зураг 20-д үзүүлэн доор тайлбарлав.



Зурагт 20. Тууштай байдлыг зохицуулах үйл ажиллагаанууд

1. Төслийн баталгааг гаргах

Төслийн баталгаажуулалтын үүрэг Удирдагч эсвэл бусад оролцогч талуудад хуваарилагддаг. Энэ нь Төслийн баталгаажуулалтын үүрэг нь үнэлгээнд биечлэн нөлөөлж болзошгүй төслийн багийн хэн нэгний нөлөөнд авалгүйгээр үнэлгээгээ бодитойгоор гүйцэтгэх боломжийг хангах зорилготой юм.

2. Тууштай байдлыг үнэлэх

Төслийн баталгаа нь төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөж байгаа эсэхийг үнэлдэг Төслийн баталгааны тайланг (Баримт бичгийг харна уу) бэлтгэдэг. Дараа нь Төслийн баталгаа нь энэ тайланг хариуцсан менежерт тайлагнана.

3. Тууштай байдлын хурал зохион байгуулах

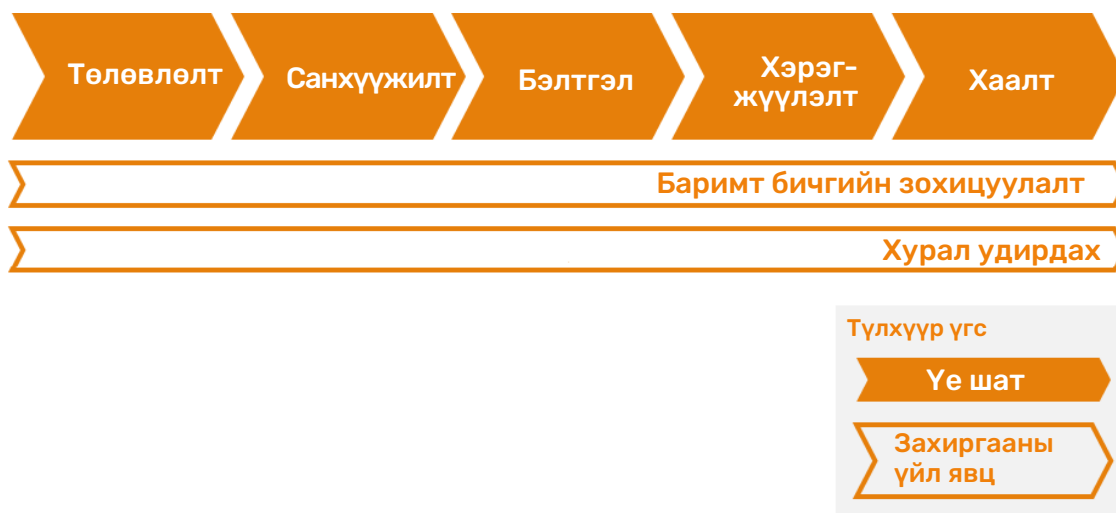
Төслийн баталгаа хариуцсан менежер нь төслийн баталгаажуулалтын тайланг Төсөл хариуцсан захирал болон төслийн менежертэй хэлэлцэх зорилгоор тууштай уулзалтыг зохион байгуулдаг. Төслийн баталгааны тайланд төслийн баг төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөхгүй байгаа нь тогтоогдвол төсөл хариуцсан захирал өөрчлөлтийг зохицуулах явцыг идэвхжүүлэхийг төслийн менежерт даалгана.

A close-up photograph of a cat's face, looking directly at the camera. The image is heavily filtered with a warm, orange-yellow color, giving it a monochromatic appearance. The cat's eyes are wide and focused, and its whiskers are prominent. The text is overlaid on the lower portion of the image.

**ЗАХИРГААНЫ
ҮЙЛ ЯВЦУУД**

Ерөнхий тойм

Захиргааны үйл явцын зорилго нь төслөөс бэлтгэсэн баримт бичгийн чанар, харилцаа холбоо, хүртээмжийг сайжруулах, төслийн багт ажилчдын цагийг уулзалтад хамгийн сайн ашиглахад туслах явдал юм. Захиргааны 2 үйл явц бол баримт бичгийн зохицуулалт, хурлыг удирдах явцууд юм. Эдгээр процессуудыг төслийн бүх үе шатанд ашигладаг (Зураг 21).



Зураг 21. Төслийн үе шатуудад захиргааны үйл явцын зохицуулалт

Баримт бичгийн зохицуулалт

Баримт бичгийг удирдах үйл явцын зорилго нь төслөөс гаргаж буй аливаа баримт бичгийг үр дүнтэй боловсруулах, бүрдүүлэх, дамжуулахад оршино.

Хэрэв энэ явцыг ашиглахгүй бол дараах эрсдэл гарч болно:

- Баримт бичгийг боловсруулахад гол хүмүүс оролцохгүй байх
- Хүссэн стандартын дагуу бичиг баримт үүсэхгүй байх
- Баримт бичгийг хэзээ бүрдүүлсэн нь тодорхойгүй байх
- Баримт бичгийн хуучин хувилбарыг ашигласнаар цаг хугацаа дэмий үрэгдэх
- Баримт бичгийг зөвшөөрөлгүйгээр өөрчлөх
- Баримт бичгүүдэд төслийн баг хандах боломжгүй байх

Баримт бичгийг удирдах үйл явц дахь ажиллагааг Зураг 22-т үзүүлэн доор тайлбарлав. Энэ үйл явцыг төсөлд шинэ гар утасны програм эсвэл сурталчилгааны зурагт хуудас зэрэг төслийн үр дүнг боловсруулахад туслах зорилгоор тохируулж болно.



Зураг 22. Баримт бичгийг үйл ажиллагааг зохицуулах

1. Үүргийг хуваарилах

Төслийн менежер шинэ баримт бичиг бүрийн хувьд эхлээд Боловсруулагч, Хувь нэмэр оруулагч, Хянагч, Баталгаажуулах эрх мэдэл, Бүртгүүлсний дараа Мэдээллэгч гэсэн үүргүүдийг хуваарилдаг (Санамж 10). Эдгээр үүргийг төслийн багийн дотоод болон гадны хэнд ч оноож болно. Жишээлбэл, их сургуулийн хөндлөнгийн шинжээчдийг судалгааны тайланд хянагчаар томилж болно. Төслийн менежер нь Төслийн хяналт дахь баримт бичиг бүрийн үүргийг баримтжуулдаг

2. Баримт бичгийн нэршил

Бүх баримт бичиг стандартын дагуу нэршилтэй байх шаардлагатай. Ингэснээр хэн ч гэсэн баримт бичгээ хялбар олж, хамгийн сүүлд шинэчлэгдсэн хувилбараа ашиглаж байгаа эсэхдээ итгэлтэй байж чадах юм.

Төслийн менежер дараах гол мэдээллийг агуулсан баримт бичгүүдэд нэр онооно.

- Хэн боловсруулсан, жишээ нь, төсөл юм уу байгууллагын нэр.
- Хэзээ боловсруулагдсан, жишээ нь , тухайн бичгийн гарын үсэг зурагдсан огноо.
- Баримт бичиг юу агуулж байгаа, жишээ нь, товч гарчиг гэх мэт.
- Ямар төсөл болох, баримт бичгийн янз бүрийн төслийг хооронд нь ялгах үүднээс.

Дээр дурдсан бүх мэдээллийн шаардлагуудыг багтаасан баримт бичгийн төслийг нэрлэх стандартчилсан хэлбэр нь байгууллагын нэр, үүсгэсэн он, төслийн нэр, баримт бичгийн нэр, төслийн дугаар, жишээ нь. Шоргоолж төсөл 2022 ажилчин шоргоолж төслийн жилийн тойм d1.2

Санамж 10. Баримт бичгийг зохицуулах үүрэг

Боловсруулагч: Баримт бичгийг боловсруулах үүрэгтэй хүн. Зөвхөн нэг Боловсруулагчийн үүрэг л байна.

Хувь нэмэр оруулагч: Баримт бичигт агуулгыг бэлтгэх Боловсруулагчаас бусдад нь хуваарилагдана, жишээлбэл, төслийн талбайн газрын зургийг гаргаж байгаа хүн. Олон хувь нэмэр оруулагчийн үүрэг байж болно.

Хянагч: баримт бичгийн төсөл дээр санал бодлоо хэлж хянах хүн. Хэд хэдэн хянагчийн үүрэг байж болно.

Гарын үсэг зурах эрх мэдэл: Баримт бичгийг хэзээ бүрдүүлснийг шийдвэрлэх эрх бүхий этгээд. Ихэнх тохиолдолд шийдвэр гаргах үйл явцыг хурдан бөгөөд ойлгомжтой болгохын тулд зөвхөн нэг гарын үсэг зурах эрх мэдэлтэн байх ёстой. Нэгээс олон хүн гарын үсэг зурах шаардлагатай тохиолдолд энэ үүрэгт томилогдсон бүх хүмүүс баримт бичгийг дамжуулах, ашиглахаас өмнө гарын үсэг зурсан байх ёстой.

Гарын үсэг зурагдсаны дараа мэдээллэх: гарын үсгээр баталгаажсан баримт бичгийн хуулбарыг авах шаардлагатай хүн бүр. Гарын үсэг зурсны дараа мэдээлэл авах хэд хэдэн хүн байж болно.

3. Баримт бичгийг боловсруулах

Боловсруулагч тухайн баримт бичгийн төрлийн (Баримт бичиг гэсэн хэсгийг харах) бүтэц, агуулгын талаарх зааварчилгааны дагуу боловсруулна.

4. Баримт бичгийг хянах

Боловсруулагч баримт бичгээ боловсруулаад санал авахаар эрх бүхий албан тушаалтан хянагч руу явуулдаг. Хянагчид баримт бичгийн хянах хянагч дээр (Баримт бичиг гэсэн хэсгийг харах) саналаа нэмдэг.

5. Баримт бичгийг шинэчлэх

Хянагчийн санал тус бүрийн дараа Боловсруулагч баримт бичгийг шинэчлэх эсэхээ шийдвэрлэнэ. Боловсруулагч хянагчийн саналын дагуу шинэчлэл хийхгүй байхаар шийдсэн үед тэд шийдвэрээ тайлбарлахын тулд Баримт бичгийн хянагчийн талбар дээр тэмдэглэл нэмэх хэрэгтэй. Хяналтын саналын шинэ багцын хариуд баримт бичгийг шинэчлэх бүрд өөрчлөлт бүртгэгдэхэд ноорог дугаар нэмэгддэг, жишээлбэл. d0.1-ээс d0.2 гэх мэт.

6. Баримт бичигт гарын үсэг зурсан эсэх

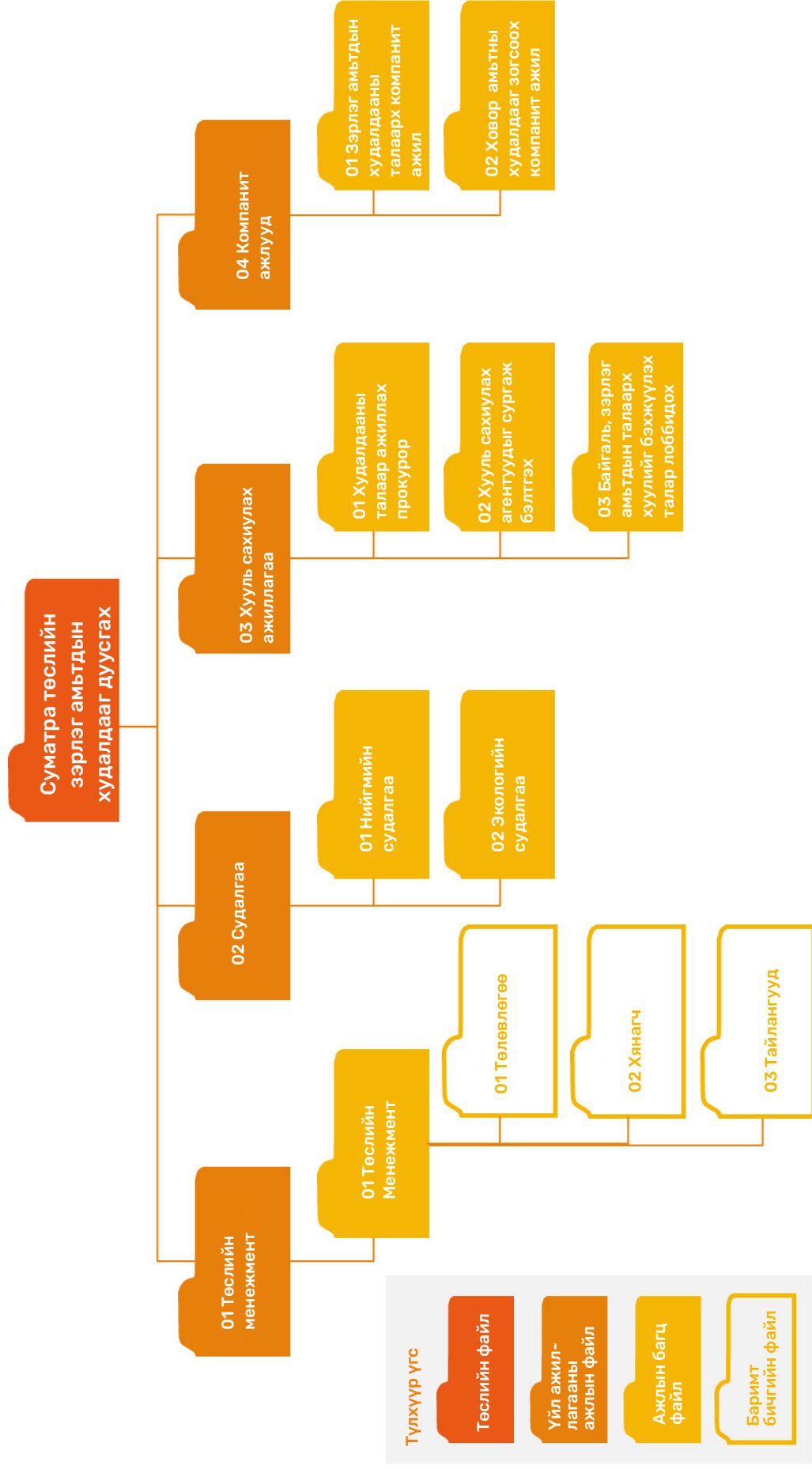
Гарын үсэг зурах эрх мэдэлтэн нь шинэчлэгдсэн баримт бичиг болон Баримт бичиг хянагч дахь тайлбарыг хянаж, тухайн баримт бичиг нь гарын үсэг зурахад хангалттай чанартай эсэхийг үнэлдэг. Хэрэв баримт бичигт гарын үсэг зурахад бэлэн болоогүй бол Баримт бичгийг хянан хянагч дээр шаардлагатай нэмэлт шинэчлэлтүүдийг онцлон харуулах ба/эсвэл нэмэлт хянуулах хүсэлт гаргах болно. Гарын үсэг зурах эрх мэдэлтэн нь тухайн баримт бичгийг гарын үсэг зурахад хангалттай чанартай гэж дүгнэх хүртэл энэ үйл явцыг хэдэн ч удаа давтаж болно. Баримт бичигт гарын үсэг зурсны дараа Боловсруулагч нооргийн дугаарыг (жишээ нь d0.78) хувилбарын дугаараар (жишээ нь v1) сольж, уг баримт бичиг бүрэн дууссан бөгөөд төслийн баг ашиглах эсвэл хуваалцахад бэлэн байгааг илтгэнэ.

7. Баримт бичгийг бүртгэх

Төслийн менежер гарын үсэг зурсан баримт бичгийг төслийн хянагч дээрх баримт бичиг хэсэгт (Баримт бичиг гэсэн хэсгийг харах) бүртгэж, төслийн файл доторх зохих хавтсанд хадгална. Төслийн менежер нь мөн ижил баримт бичгийн өмнөх ноорог, хувилбаруудыг архивлаж хадгалдаг бөгөөд ингэснээр төслийн багийн хэн нэгэнд санамсаргүй байдлаар ашиглах боломжгүй болно. Төслийн файл болгох бүтэцийн жишээг Зураг 23-т үзүүлэв.

8. Баримт бичгийн харилцаа

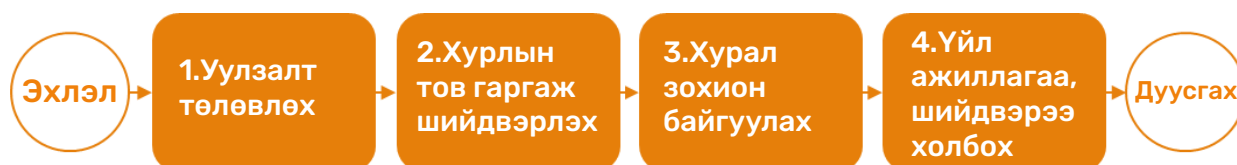
Төсөл боловсруулсан хүний гарын үсгээр баталгаажсан баримт бичгийг баталгаажсаны дараа мэдээллэх үүрэгтэй хүмүүс рүү явуулна.



Зураг 23. Файл үүсгэх бүтцийн жишээ

Хурал зохион байгуулах

Уулзалтыг муу төлөвлөж явуулах нь оролцсон бүх хүмүүсийн цагийг дэмий үрнэ. Жишээлбэл, уулзалтын тодорхой зорилго байхгүй бол ямар ч үр дүнд хүрэхгүй. Тиймээс уулзалтыг удирдах үйл явцын зорилго нь хуралдсан уулзалт бүрийг зайлшгүй шаардлагатай болгох, оролцогчдын цагийг зөв ашиглах, зорилгодоо хүрэх хамгийн сайн боломжийг бүрдүүлэхэд оршино. Хурал уулзалт зохион байгуулах үйл ажиллагааг Зураг 24-т үзүүлэн доор тайлбарлав.



Зураг 24. Хурал зохион байгуулах үйл ажиллагаа

1. Уулзалт төлөвлөх

Уулзалт төлөвлөхийн тулд Зохион байгуулагч нь:

- **Уулзалтын зорилгыг тодорхойлж**, тодорхой хүрэх зорилго байгаа эсэхийг баталгаажуулах. Уулзалтын нийтлэг зорилгууд нь: шийдвэр гаргах, мэдээллээр хангах, баримт бичигт санал шүүмж авч хянуулах, төслийн төлөв байдлыг үнэлэх, санаа боловсруулах явдал юм.
- Зорилгодоо аль болох үр дүнтэй хүрэхийн тулд **хурлын хөтөлбөрийг гаргах**.
- **Уулзалтын үүргийг хуваарилах** (Санамж 11). Уулзалтыг зохицуулах бүх үүргийг нэг хүнд эсвэл өөр хүмүүст оноож болно.
- Даргад уулзалтыг ойлгомжтой болгох эсвэл уулзалтад оролцогчдод уулзалтандаа бэлтгэхэд шаардагдах **материалыг бэлтгэх**.
- **Уулзалтын байршлыг сонгох**, уулзах газар эсвэл онлайн.
- Уулзалтад зорилгодоо хүрэхэд шаардагдах хамгийн бага хугацаа зарцуулагдахаар **хугацааг тавих**.

Санамж 11. Хурлыг зохицуулах үүргийн хуваарилалт

Зохион байгуулагч: Хурлыг төлөвлөж, хуралд оролцогч талуудыг баталгаажуулах үүрэгтэй хүн.

Даргалагч: Хурлын зорилгод хүрэхийн тулд хурлыг даргалах үүрэгтэй хүн.

Тэмдэглэл хөтлөгч: Хурлын аливаа тэмдэглэл, үйл ажиллагаа, шийдвэрийг тэмдэглэх үүрэгтэй хүн.

Цаг бүртгэгч: Хугацааг бүртгэж, хурлын хуваарийн дагуу явахыг баталгаажуулж шалгах үүрэгтэй хүн.

Оролцогч: Хуралд оролцох үүрэгтэй хүн бүр.

Хурлын дараах мэдэгдэл хүргүүлэх: Оролцогч талууд болон бусад хурлын тэмдэглэл, үйл ажиллагаа, шийдвэрийг авах хүмүүс.

2. Хурлын тов гаргаж шийдвэрлэх

Зохион байгуулагч одоо бүх оролцогчдод хурлын зорилго, хэлэлцэх асуудал, үүрэг, материал, байршил, болох огноо зэргийг мэдээллэх ёстой. Оролцогчид шаардлагагүй бол өөрт хамааралгүй хуралд оролцож цагаа үрэх шаардлагагүй бөгөөд хуралд оролцогчийн тоо хамгийн бага байх ёстой. Хэрэв уулзалтын хуваарийг өөрчлөх эсвэл цуцлах шаардлагатай бол уулзалтад оролцогчдод цаг алдалгүй мэдэгдэх ёстой.

3. Хурал зохион байгуулах

Дарга нь хэлэлцэх асуудлын дарааллаар хурлыг явуулна. Бүх дотоод уулзалтуудын үеэр хурлын тэмдэглэл хөтлөгч нь Төслийн хяналтын хурлын хэсэг дэх бүх тэмдэглэл, үйлдэл, шийдвэрийг баримтжуулна. Гадны бүх уулзалтын хувьд гаргасан тэмдэглэл, үйл ажиллагаа, шийдвэрүүдийг хурлын тайланд тусгах ёстой (Баримт бичиг гэсэн хэсгийг харах). Хуралд оролцогчдыг тарсны дараа тодруулахад нэмэлт цаг зарцуулахгүй байх үүднээс дарга бүх үйлдэл, шийдвэрээ хурлын хүрээнд ойлгож, тохиролцсон эсэхийг баталгаажуулах нь чухал юм.

4. Үйл ажиллагаа, шийдвэр харилцах

Дотоод уулзалтын дараа хурлын тэмдэглэл хөтлөгч нь Төслийн хяналт дээрх шинэчилсэн уулзалтын хэсгийн холбоосыг уулзалтын дараа мэдээлэл авах үүрэг хүлээсэн хүн бүрт илгээх боломжтой (Санамж 11-ийг үзнэ үү). Гадны уулзалтуудын хувьд хурлын тэмдэглэл хөтлөгч уулзалтын тайлангийн линкийг хурлын дараа мэдээлэх үүрэг хүлээсэн бүх хүмүүст цахим шуудангаар илгээх ёстой.



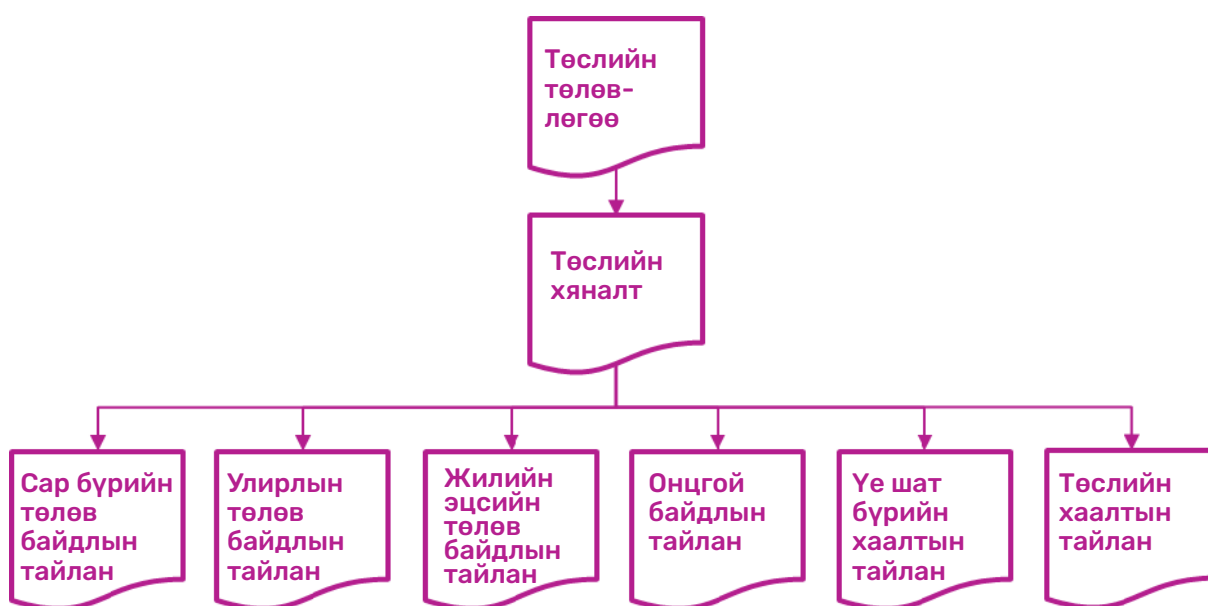
БАРИМТ БИЧИГ

Ерөнхий тойм

Баримт бичгийн хэсэг нь төслийн баримт бичиг бүрийн талаарх ерөнхий тоймыг агуулна. Төслийн баримт бичгийн 3 төрөл байдаг.

- Төсөл юунд хэрхэн хүрэх талаар баримт бичгийг төлөвлөх
- Өдөр тутмын төслийн ажлыг зохицуулах төслийн хяналтын бүртгэл
- Төслийн явцын талаар мэдээлэл харуулах тайлангууд

Төслийн төлөвлөгөөний агуулгыг төслийн Хэрэгжүүлэх үе шатанд бэлтгэхийн тулд төслийн хяналт дээр бүртгэхэд ашигладаг. Төслийн хяналтыг дараа нь төслийн үлдсэн хугацаанд бусад тайлангийн агуулгыг үүсгэхэд ашигладаг (Зураг 25).



Зураг 25. Төслийн төлөвлөгөө, Төслийн хяналт болон тайлангууд хоорондын агуулгын холбоо хамаарал

Энд дурдсан төслийн баримт бичгийн үнэгүй, ашиглахад бэлэн загваруудыг нэмэлт дэмжих эх сурвалжид оруулсан болно. Тэдний хэрэгцээ шаардлагаас хамааран төслийн баг энд дурдсан зарим эсвэл бүх баримт бичгийг ашиглахаар сонгож болно. Гэсэн хэдий ч үр дүнтэй менежментийг идэвхжүүлэхийн тулд төсөл бүр дор хаяж төслийн төлөвлөгөө, төслийн хяналт, төслийн эцсийн тайлантай байх ёстой.

Энэ хэсэгт баримт бичиг бүрийн зорилго, агуулгыг тайлбарлана. Баримт бичиг бүрийн агуулгыг хэрхэн гаргах талаар нэмэлт зааварчилгааг холбогдох төслийн баримт бичгийн загварууд эсвэл холбогдох шилдэг туршлагуудад оруулсан болно [5,6]. Бүх баримт бичгийн загваруудыг төслийн багийн удирдамж эсвэл бусад шаардлагад нийцүүлэн шаардлагатай бол өөрчилж болно.

Төлөвлөгөө

Төслийн төлөвлөгөө

Төслийн төлөвлөгөө нь нийт төслийнхөө гол зураг нь бөгөөд үүний дагуу төслийн явц үнэлэгддэг. Төслийн төлөвлөгөө нь дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:

- Танилцуулга: Төслийн ерөнхий тойм.
- Байгаль хамгааллын стратеги: Одоогийн нөхцөл байдал болон төлөвлөсөн өөрчлөлтийн диаграммуудаас бүрдсэн [5].
- Мониторинг, үнэлгээ: Зорилго, хязгаар, шалгуур үзүүлэлт, үйл ажиллагаанаас бүрдэнэ [6].
- Үүрэг: Төслийн багийн томилгоо, удирдлагыг нарийвчлан гаргаж, гүйцэтгэх үүргийг тодорхойлно.
- Оролцогч талуудын оролцоо: Оролцогч талуудын оролцооны арга хэмжээний төрөл, давтамжийг харуулсан хүснэгт [10].
- Эрсдэл: Төслийн нөлөөлөл, хуваарь, төсөвт учирч болзошгүй эрсдэлийг баримтжуулах.
- Ажлын төлөвлөгөө: Төсөл болон/эсвэл тухайн жилийн ажил, үйл ажиллагаа, чухал үе шатуудын хуваарийг тодорхойлох (төслийн жил бүрийн эхэнд шинэчлэгдэнэ).
- Төсөв: Төслийн нийт хугацааны ерөнхий төсөв, тухайн жилийн нарийвчилсан төсөв (төслийн жил бүрийн эхэнд шинэчлэгдэнэ).
- Ашигласан материал: Төслийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан мэдээллийн нотлох эх сурвалжууд.

Төсөлд бодит зорилтууд тавьж, төслийг шаардлагагүй зүйлд оруулахаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд төслийн төлөвлөгөөнд төлөвлөсөн нөлөөлөл, хуваарь, төсөвт дээд, доод хязгаарыг тогтоох шаардлагатай (Санамж 13). Жишээлбэл, хэрэв төсөл нь "Британийн 18-24 насны хүүхдүүдийн уур амьсгалын өөрчлөлтийн нөлөөллийн талаарх мэдлэгийг 20% нэмэгдүүлэх" гэсэн нөлөөллийн зорилттой бол хязгаарлалыг 10-25% гэж тогтоож болно. Хэрэв тэр төсөл 3 жилийн хугацаатай байсан бол хязгаарыг 2.5-3.5 жилээр тогтоож болно. Хэрэв тэр төсөл нь 30,000 фунт стерлингийн төсөвтэй байсан бол төсвийн хязгаарлалтыг 25,000-30,000 фунт стерлингээр тогтоож болно.

Төслийн төлөвлөгөөний аль хэсгийг оруулж, ямар түвшний нарийвчилсан мэдээлэл шаардагдахыг төсөл хариуцсан захирал өөрөө шийднэ. Хамгаалалтын стратеги болон мониторинг, үнэлгээний хэсгүүдийг хэрхэн боловсруулах талаар нэмэлт удирдамжийг холбогдох шилдэг туршлагуудад оруулсан болно [5,6].

Санамж 13. Хязгаарлалт

Хязгаарлалт нь төслийн төлөвлөгөөний нөлөөлөл, төсөв эсвэл хуваарьтай холбоотой хүлээн зөвшөөрөгдөх боломжтой хязгаарын хүрээ юм.

Хэрэв хязгаарлалтын доод хязгаарыг давсан байвал төсөл нь тогтоосон хуваарь, төсвийн хүрээнд төлөвлөсөн үр дүндээ хүрэхгүй байх аюулд орно. Хэрэв хязгаарлалтын дээд хязгаарыг давсан бол төсөл нь нөөцийг дэмий үрэх эрсдэлтэй байдаг [2].

Дасан зохицох төлөвлөгөө

Дасан зохицох төлөвлөгөөний зорилго нь Төслийн менежер төслийн төлөвлөгөөнд санал болгож буй шинэчлэлтүүдийг баримтжуулах явдал юм. Дасан зохицох төлөвлөгөөний хэсгүүд нь төслийн төлөвлөгөөний хэсгүүдтэй ижил байна.

Хяналт

Төслийн хяналт

Төслийн хяналтын зорилго нь төслийн бүх үе шатуудыг удирдахад туслалцаа үзүүлэхэд оршино. Төслийн хяналт нь дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:

- Хяналтын самбар: төслийн явцын тойм.
- Ажлын төлөвлөгөө: Төслийн багийн гишүүн бүрт үйл ажиллагаа, үе шат, даалгавар болгон хуваасан тэдэнд хуваарилагдсан бүх ажлын жагсаалт. Төлөвлөсөн хугацаанаас хэтэрч зорилтыг биелүүлэх боломжтой өдрийн тоог хязгаарлалтанд тохируулж болно.
- Уулзалт: Төслийн багийн хурал бүрийн арга хэмжээ, шийдвэр, тэмдэглэлийн жагсаалт.
- Эрсдэл ба асуудал: Төсөлд нөлөөлж буй бүх эрсдэл, асуудлын жагсаалт, үнэлгээ, авах хариу арга хэмжээ.
- Боломжууд: Төсөлд нөлөөлж буй бүх боломжуудын жагсаалт, үнэлгээ, авах хариу арга хэмжээ.
- Сургамж: Төслийн явцад олж авсан бүх сургамжийн жагсаалт, хариулт.
- Гүйцэтгэх үүрэг: Төслийн бүх багийн томилгоо, удирдлагыг нарийвчлан гаргаж, гүйцэтгэх үүргийг тодорхойлно.
- Баримт бичиг: Төслийн бүх баримт бичгийн баримт бичгийн үүрэг, хувилбаруудын жагсаалт.
- Хуваарь: Чухал үе шатны хуваарь.
- Ажлын ачаалал: Төслийн багийн гишүүн бүрт өгсөн үүрэг даалгавар, үе шат, үйл ажиллагааны төлөв байдлын хураангуй.
- Нөлөөлөл: Зорилтууд, хязгаарлалтын түвшин, шалгуур үзүүлэлтүүд орно.
- Төсөв: Төсвийн төлөвлөгөөт болон бодит зардлыг оруулна.

Төслийн хэрэгцээнд нийцүүлэн төслийн хяналтыг тохируулах нь төслийн менежерээс хамаарна. Жишээлбэл, төсвийг санхүүгийн удирдлага өөр систем ашиглан хянах үед төслийн менежер төсвийн хэсгийг нуух эсвэл устгах шийдвэр гаргаж болно. Төслийн хяналтын хамгийн хялбаршуулсан хувилбар нь ажлын төлөвлөгөө болон нөлөөллийн хэсгүүдийг агуулсан байх ёстой.

Баримт бичиг хянах хяналт

Баримт бичгийг хянан шалгах гол зорилго нь баримт бичгийн төслийг хянах, шинэчлэх үйл явцыг удирдахад баримт бичиг боловсруулагчдад туслах явдал юм (Баримт бичгийн үйл явцын зохицуулалт хэсгийг үзнэ үү). Хянагчид баримт бичгийн хяналтад санал шүүмж оруулдаг бөгөөд Боловсруулагчид эдгээр саналын хариуд хийсэн аливаа өөрчлөлтийг тэмдэглэдэг. Дараа нь боловсруулагчид Баримт бичгийн хяналтыг ашиглан гарын үсэг зурах эрх мэдэлтэн болон хянагч нартай холбогдож хянагчийн саналд хэрхэн хариулсныг тайлбарлах боломжтой.

Тайлангууд

Хурлын тайлан

Хурлын тайлангийн зорилго нь төслийн багийн гишүүд болон төслийн багийн гаднах хэн нэгэнтэй хийсэн уулзалтын огноо, зорилго, ирц, шийдвэр, тэмдэглэл зэргийг албан ёсоор баримтжуулах явдал юм. Хурлын тайлан нь дараах хэсгүүдийг агуулна:

- Гарчиг
- Огноо
- Оролцогчид
- Зорилго
- Хөтөлбөр
- Үйл ажиллагаа
- Шийдвэр
- Тэмдэглэл

Сар бүрийн төлөв байдлын тайлан

Сар бүрийн төлөв байдлын тайлангийн зорилго нь өмнөх сарын төслийн явцыг тайлагнаж, дараагийн сард хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөөг танилцуулах явдал юм. Сар тутмын төлвийн тайлангийн агуулгыг төслийн хяналтаас гаргаж авсан бөгөөд дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:

- Дүгнэлт
- Өмнөх сарын ажил
- Ирэх сарын ажил
- Эрсдэл, асуудлууд
- Боломж
- Сургамж
- Шийдвэр

Улирал бүрийн төлөв байдлын тайлан

Улирлал тутмын төлөв байдлын тайлангийн зорилго нь өмнөх улирлын төслийн явцыг тайлагнаж, дараагийн улиралд хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөөг танилцуулах явдал юм. Улирлын төлвийн тайлангийн агуулгыг төслийн хяналт дахь агуулгаас үүсгэсэн бөгөөд дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:

- Дүгнэлт
- Өмнөх улирлын ажил
- Ирэх улирлын ажил
- Эрсдэл, асуудал
- Боломж
- Сургамж
- Шийдвэр
- Нөлөөлөл
- Төсөв

Жилийн эцсийн төлөв байдлын тайлан

Жилийн эцсийн төлөв байдлын тайлангийн зорилго нь өмнөх жилийн төслийн явцын талаар тайлагнаж, ирэх онд хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөөг танилцуулах явдал юм. Жилийн төлөв байдлын тайлан нь улирлын тайлантай ижил хэсгүүдээс бүрдэх бөгөөд агуулгыг хугацаатай нь уялдуулан тохируулсан байна.

Үе шатыг хаах тайлан

Үе шатныг хаах тайлангийн зорилго нь өмнөх үе шатанд хийгдсэн ажлыг баримтжуулах, дараагийн үе шатанд хийх ажлын төлөвлөгөөг танилцуулах явдал юм. Энэ тайлан нь улирлын төлөв байдлын тайлантай ижил хэсгүүдтэй бөгөөд агуулгыг улирал биш үе шатыг тусгаж тохируулсан байна.

Төсөл хаах тайлан

Төслийн эцсийн тайлангийн зорилго нь гарын үсэг зурсан төслийн төлөвлөгөөний дагуу төслийн ололт амжилтыг баримтжуулах явдал юм. Төслийн эцсийн тайлан нь дараах хэсгүүдээс бүрдэнэ:

- Танилцуулга
- Ажил үүргийн хуваарь
- Оролцогч талуудын оролцоо
- Ажлын төлөвлөгөө
- Нөлөөлөл
- Хуваарь
- Төсөв
- Сургамж
- Ашигласан материал

Онцгой байдлын тайлан

Онцгой байдлын тайлангийн зорилго нь Төслийн төлөвлөгөөг цаашид хэрэгжүүлэх боломжгүй болсон шалтгааныг баримтжуулах явдал юм. Онцгой байдлын тайлан нь улирлын тайлантай ижил хэсгүүдээс бүрдэнэ.

Баталгаажуулалтын тайлан

Төслийн баталгаажуулалтын тайлангийн зорилго нь төслийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдөж буйг баримтжуулахад оршино. Төслийн баталгааны тайлан нь Төслийн төлөвлөгөөтэй ижил хэсгүүдээс бүрдэнэ.



АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

1. WWF. 2020. Living Planet Report 2020. Bending the curve of biodiversity loss. Almond, R. E. A., Grooten, M., and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Switzerland.
2. OGC (Office of Government Commerce). 2009. Managing Successful Projects with PRINCE2. The Stationery Office.
3. PMI (Project Management Institute) standards committee. 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth edition. Project Management Institute.
4. Barlow, A., Greenwood Barlow, C., Boddam-Whetham, L., and Robinson, B. 2016. A rapid assessment of the current status of project management skills in the conservation sector. *Journal for Nature Conservation*, 34, pp:126-132.
5. WildTeam. 2022. Strategy Development for Wildlife Conservation v2. Wildlife Conservation Professional Series. WildTeam UK, Cornwall, UK.
6. WildTeam. 2022. Monitoring and Evaluation for Wildlife Conservation v1. Wildlife Conservation Professional Series. WildTeam UK, Cornwall, UK.
7. Marler, T. E. and Lindström, A. J. 2017. First, do no harm. *Communicative and Integrative Biology*, 10, pp:5-6, p.e1393593.
8. Bennett, N. J. and Dearden, P. 2014. Why local people do not support conservation: Community perceptions of marine protected area livelihood impacts, governance and management in Thailand. *Marine Policy*, 44, pp:107-116.
9. Oldekop, J. A., Holmes, G., Harris, W. E., and Evans, K. L., 2016. A global assessment of the social and conservation outcomes of protected areas. *Conservation Biology*, 30: pp.133-141.
10. WildTeam. 2022. Stakeholder Engagement for Wildlife Conservation v1. Wildlife Conservation Professional Series. WildTeam UK, Cornwall, UK.
11. WildTeam. 2021. Grant Writing for Wildlife Conservation v1. Wildlife Conservation Professional Series. WildTeam UK, Cornwall, UK.
12. Hillson, D. 2001. Effective strategies for exploiting opportunities. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA, Project Management Institute.
13. McClory, S., Read, M., and Labib, A. 2017. Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35, pp:1322-1335.



WWW.WILDTEAM.ORG.UK