

**ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН
ХЯНАХ ХҮРЭЭГ
БОЛОВСРУУЛАХ ЗААВАР
ЗӨВЛӨМЖ**

IEG

Хараат бус үнэлгээний групп

Дэлхийн Банк

Вашингтон, ДС



ТАЛАРХЛЫН ҮГ

Энэхүү заавар зөвлөмжийг боловсруулсан Давн Робертс (бие даасан зөвлөх) болон Нидхи Хаттри (IEG) болон хянан тохиолдуулсан Сюзан Стоут (зөвлөх), Маурия Вест Мэйерс (IEG), удирдан зохион байгуулсан Нидхи Хаттри нарт талархлаа илэрхийлье.

Хараат бус үнэлгээний групп (IEG)-ийн Цэнхэр Товхимол (Blue Booklet) цуврал нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний тал бүрийн практик мэдээллийг түгээдэг. Энэхүү зааврын зорилго нь хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хэрэгжилтийн хэтийн төлөвт анхаарч энэ талаарх мэдлэг, мэдээллийг олон нийтэд түгээн танилцуулахад оршино. Энэхүү цувралыг Ахлах Менежер Ханс Мартин Бомерийн (IEGCS) ерөнхий удирдлага дор боловсруулсан болно.

Хараат бус үнэлгээний групп, 2012 он

Стратеги, Сургалт, Олон нийттэй харилцах хэлтэс

Олон Улсын Сэргээн Босголт, Хөгжлийн Банк/Дэлхийн банк

1818 Эйч Гудамж, Норт Вест.

Вашингтон, ДС 20433

Цахим шуудан: ieg@worldbank.org

Утас: 202-458-4497

Факс: 202-522-3125

Цахим хуудас: <http://ieg.worldbankgroup.org>

Хэвлэлийн эрхээр хамгаалагдсан болно.

ISBN-13: 978-1-60244-220-7

ISBN-10: 1-60244-220-7

Энэхүү тайланд тусгагдсан аливаа үзэл баримтлал нь Дэлхийн банк/IEG болон гишүүн орнуудын засгийн газрын байр суурийг илэрхийлээгүй болно. Мөн IEG/Дэлхийн банк нь энэхүү заавар, зөвлөмжид агуулагдсан мэдээллийн үнэн зөв байдал, товхимлыг ашигласнаас үүдэх аливаа үр дагаварт хариуцлага хүлээхгүй болно.

Агуулга

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэж юу вэ?.....	5
Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний хэрэглээ	11
Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулахад шаардагдах зүйлс	16
Шаталсан арга хэмжээ, зөвлөмж.....	21
Алхам 1. Шийдвэрлэх асуудалд чиглэсэн стратегийн зорилтыг тодорхойлох.....	21
Алхам 2. Оролцогч талуудыг тодорхойлох, хамтран ажиллах.....	22
Алхам 3. Үр дүнг тодорхойлох (Гарц ба Үр нөлөө)	22
Алхам 4. Гол таамаглал ба эрсдэлийг тодорхойлох.....	23
Алхам 5. Боломжит мэдээллийн эх үүсвэрийг хянаж, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох.....	23
Алхам 6. Шалгуур үзүүлэлт, өгөгдлийн эх үүсвэрийг үр дүнгийн түвшин бүрд хуваарилах нь	26
Алхам 7. Гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө боловсруулах	32
Алхам 8. Харилцаа холбоо ба мэдээлэл түгээх төлөвлөгөө боловсруулах.....	33
Хүндрэлтэй асуудлууд	34
Ном зүй	35

Танилцуулга

Аливаа төсөл, хөтөлбөрөөс хүлээгдэж буй үр дүн (result) тодорхой бус байх нь түүнийг амжилттай хэрэгжсэн эсэхийг тогтооход хүндрэл үүсгэдэг. Үр дүн гэдэг нь тухайлсан төсөл, хөтөлбөрийн хүрээнд хэмжиж болохуйц зорилтуудыг дэвшүүлж, тавьсан зорилтуудад хүрэхийн тулд түүний үйл явцыг хянах, хэрэгжилтийн явцад удирдлага, зохицуулалтад дэмжлэг үзүүлснээр үүсэх ололт, амжилт юм.

Үр дүнд суурилсан удирдлага нь ажлын үр ашгийг нэмэгдүүлэх гол арга хэрэгсэл билээ. Сүүлийн жилүүдэд улс орны хөгжлийн стратегиас эхлээд тухайлсан төсөл, хөтөлбөрийн үр дүнг (үр нөлөө outcome ба нөлөөллийг impact) нарийн тодорхойлох чиг хандлага дэлгэрч байна. Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага нь 2000 онд Мянганы Хөгжлийн Зорилтуудад үндэслэн “Мянганы тунхаглал”-г баталж, үр дүнг эрхэмлэсэн чиг хандлагыг цохон тэмдэглэсэн нь хөгжил дэвшил, тусламжийн үр дүнг тодорхойлсон олон улсын зарчим болон хүлээн зөвшөөрөгджээ.

Монтеррейн Харилцан зөвшилцөл (2002), Уялдаа холбоог бэхжүүлэх Ромын Тунхаглал (2003), Парисын Тунхаглал (2005), Хөгжлийн үр дүнд хүрэх удирдлага Ханой Чуулган (2007), Аккрагийн Үйл ажиллагааны Хөтөлбөр (2008), Пусаны Үр ашигтай хөгжлийн түншлэл (2011) зэрэг баримт бичгүүдийг үр дүнд суурилсан чиг хандлагаар тодорхойлжээ. Эдгээр гэрээ, хэлэлцээрүүдэд Засгийн газар, хандивлагч байгууллагууд болон бусад хамтран ажиллаж буй байгууллагуудын үүрэг хариуцлагыг нэмэгдүүлэх нь үр дүнгийн биелэлтэд чухал ач холбогдолтой болохыг онцлон тэмдэглэсэн байдаг.

Үр дүнд суурилсан хяналтын хүрээ нь хөгжлийн гол арга хэрэгсэл бөгөөд хөгжлийн стратегийн зорилтуудыг хэлэлцэх, тодорхойлох, улмаар эдгээр зорилтуудтай шууд хамаарал бүхий завсрын үр ашиг, үр дүнг үйл ажиллагаатай холбох боломжийг бий болгодог. Энэхүү заавар нь дараах асуудлуудыг хамруулж үр дүнд суурилсан хянах хүрээг хэрхэн боловсруулах заавар зөвлөмжийг өгнө. Үүнд:

- *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэж юу вэ?* Энэ нь уламжлалт хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний логик хүрээнээс ямар ялгаатай вэ?
- *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний үндсэн үүрэг юу вэ?* Үүнийг аль түвшинд үр дүнтэйгээр боловсруулан хэрэгжүүлэх боломжтой вэ?
- *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах шаардлага.* Үйл ажиллагааны боловсруулалт, хэрэгжилтээс өмнө хүндрэлтэй асуудал, хүлээгдэж буй үр дүнг ойлгох зорилго бүхий дүн шинжилгээ, үнэлгээ хийгдсэн эсэх? Хэрэгжүүлэгч багийн гишүүд нь хөгжлийн үйл ажиллагааны хүрээнд шийдвэрлэхээр зорьж буй асуудлуудын талаар ойлголттой байгаа эсэх? Төсөл, хөтөлбөрийн логикийг тодорхойлсон эсэх?
- *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг үе шаттайгаар боловсруулах.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах ямар үе шатууд байх вэ? Стратегийн зорилтууд, хүлээгдэж буй үр дүнгээ хэрхэн тодорхойлох вэ? Хэрэгжилтийн явцад гарах хүлээгдэж буй үр дүн (гарц, үр дүн, нөлөө), шалгуур

үзүүлэлт, мэдээллийн эх үүсвэрээ хэрхэн хуваарилах вэ? Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг амжилттай боловсруулах ямар шалгуур үзүүлэлтүүд байдаг вэ? Энэхүү хүрээг боловсруулах, ашиглахад ямар оролцогч талууд байх ёстой вэ?

- *Хүндрэлтэй асуудлууд.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулахад тулгарч болзошгүй ямар асуудлууд байх вэ? Тэдгээр асуудлуудаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд ямар стратегийг баримтлах вэ?

Энэхүү зааварт төслийн хэрэгжилтийн бүх үе шатуудад ашиглагддаг үр дүнд суурилсан хянах хүрээний бодит жишээнүүдийг харуулсан. Дэлгэрэнгүй мэдээллийг Биннендиж (2000) болон OECD-DAC (2008) баримт бичгүүдээс харна уу.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэж юу вэ?

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэдэг нь төсөл, хөтөлбөрийн хүрээнд хэрэгжих арга хэмжээний төгсгөлд үүсэх, (гинжин хэлхээгээр) хүлээгдэж буй үр дүнгийн тодорхой илэрхийлэл (график дүрслэл, матриц эсвэл хураангуй) юм. Тодорхойлсон үр дүн нь урт хугацааны зорилтууд (ихэвчлэн "үр дүн" эсвэл "нөлөө" гэж нэрлэдэг) болон түүнд хөтлөх завсрын үр дүн, гарцуудаас (output) бүрддэг. Үр дүнг үнэлэхэд бусад байгууллагууд логик хүрээ, логик загвар, өөрчлөлтийн онол, үр дүнгийн сүлжээ, үр дүнгийн зураглал зэрэг төстэй арга хэрэгслийг хэрэглэж байгаа бол Дэлхийн банк нь сүүлийн арван жилийн хугацаанд "Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ" гэсэн нэр томъёог ашиглаж байна. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь орц (input), гарц (output), үр нөлөө (outcome) эсвэл нөлөөллийн (impact) хоорондын логик хамаарлын гол элементүүдийг агуулдаг.

Гарц, үр нөлөө, нөлөөлөл зэргийг харилцан ялгаатай байдлаар тодорхойлох нь бий. Ерөнхийдөө гарц (output) гэдэг нь үйл ажиллагаанаас гарсан (тухайлбал, хоол, хүнсний нэмэлт шим) бараа, үйлчилгээ бөгөөд харин үр нөлөө (outcome) гэдэг нь тухайн бараа, үйлчилгээ нь зорилтот хүн амд хүрсний ашиг тус (шим тэжээлийн хэрэглээ сайжрах) гэж үзэж болно. Харин нөлөөлөл (impact) нь үр шим хүртэгчдийн зан байдал эсвэл сонирхлыг урт хугацаанд бодитоор өөрчилж (тухайлбал, хооллох зуршил сайжирсан, эрүүл хүн ам) буй байдлыг илэрхийлнэ. Бараа, үйлчилгээний хэрэгцээ, хангалт, ашиглалт гэсэн ялгаатай ойлголтуудыг онцлон авч үзэх шаардлагатай.

Нэг буюу хэд хэдэн үйл ажиллагааны шалтгаан - үр дагаврын холбоог тодорхойлох нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээний үндсэн суурийг тавьдаг. Тиймээс үр дүнд үндэслэн хянах хүрээг сайтар боловсруулахад өөрчлөлтийн онолын дагуу төсөл, хөтөлбөр, стратеги нь гарцад хүргэх шалтгаан, яагаад эдгээр гарцууд нь шууд эсвэл үр нөлөөнд хүргэх магадлалтайг, мөн эдгээр үр нөлөө нь (наад зах нь таамаглалаар) урт хугацааны нөлөөлөлтэй хэрхэн холбогдож байгааг тодорхой гаргах хэрэгтэй. Мөн, өөрчлөлтийн онолын дагуу хөтөлбөрийн үе шатыг *ямар хугацаанд* гүйцэтгэхийг цаашлаад *ямар хэмжээний* үр дүнд хүрэхийг тооцоолох шаардлагатай болдог. Тиймээс нэг буюу хэд хэдэн үйл ажиллагааны шалтгаан-үр дагаврын холбоог тодорхойлох нь Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний үндэс суурь болдог.

Үр нөлөө ба нөлөөлөл нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээний гол хэсэг бөгөөд төслийн орц, хэрэгжилтийн явцаас илүүтэй гарцыг голчлон анхаардаг. Гарц, үр нөлөө болон нөлөөллийг харилцан ялгаатай цаг хугацаанд хамааруулан хэмжих замаар хэтийн зорилгод хүрэх явцыг хянаж шинжлэх дэлгэрэнгүй төлөвлөгөөтэй болох ба энэ нь үр дүнгийн гинжин хэлхээний (гарц, үр дүн, нөлөө) төсөөлөлтэй хоршин илэрхийлэгдэнэ. Үр дүнг үргэлж биш ч ихэвчлэн тоологдохуйц, хэмжигдэхүйц, ажиглагдахуйц үзүүлэлтүүдээр тодорхойлдог¹ (Зарим тохиолдолд чанарын үзүүлэлтүүд байдаг). Хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөнд гарц болон үр нөлөөг хянах суурь үзүүлэлтүүд ба зорилтот хэмжигдэхүүнүүд багтсан байдаг нь шаардлагатай мэдээллийг бүрдүүлэх, төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн явцад мэдээллийг шинэчлэх, шийдвэр гаргалтад ашиглагдах аргачлалуудыг тодорхойлдог.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь ихэвчлэн зорилтот үр дүн, үр нөлөөнд хүрэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааны амжилттай хэрэгжилтэд тулгарч болзошгүй ноцтой асуудлуудыг ч мөн тодорхойлдог.

Хүснэгт 1-д Улс орны хэмжээний үр дүнд суурилсан хянах хүрээний ерөнхий дүрслэлийг харуулав.

Хүснэгт 1 Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний ерөнхий тойм

Улсын хөгжлийн зорилтууд	Асуудал/ бэрхшээл/ ноцтой асуудлууд	Хүлээгдэж буй үр дүн	Гарцын явц	Хяналт-шинжилгээний хэрэглээ
<p>Улсын нэгдүгээр зорилт <i>Шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Зорилтот түвшин: xxxx (2010)</p> <p><i>Нэмэлт/ордуулж болох шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Зорилтот түвшин: xxxx (2010) [нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүдийг оруулах эсвэл дараагийн зорилтуудад шилжих]</p> <p>Улсын хоёрдугаар зорилт <i>Шалгуур үзүүлэлт</i></p>	[Улсын хөгжлийн зорилтуудад хүрэхэд тулгарч буй бэрхшээл, ноцтой асуудлууд]	<p>Эхний үр дүнгийн тайлан <i>Шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Дунд хугацааны түвшин (2007) Зорилтот түвшин: xxxx (2010) <i>Нэмэлт/ордуулж болох шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Дунд хугацааны түвшин (2007) Зорилтот түвшин: xxxx (2010) [нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүдийг оруулах эсвэл дараагийн зорилтуудад шилжих]</p>	<p>Үр дүнд суурилсан төлөвлөх, хянах хүрээний хугацаанд гарах эхний гарцын тайлан <i>Шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Зорилтот түвшин: xxxx (2006) xxxx (2007) xxxx (2008) xxxx (2009) xxxx (2010) <i>Нэмэлт/ордуулж болох шалгуур үзүүлэлт</i> Суурь түвшин: xxxx (2005) Зорилтот түвшин: xxxx (2010)</p>	[Мэдээллийг хэрхэн ашиглахыг онцолсон богино тайлбар бүхий текст оруулна]

¹ Зарим тохиолдолд хүлээгдэж буй үр дүнд чанарын мэдээллийг ашиглан хянаж болохуйц байгууллага эсвэл институтийн зан төлөвийн өөрчлөлт багтдаг.

<p>Суурь түвшин: хxxx (2005) Зорилтот түвшин: хxxx (2010)</p> <p><i>Нэмэлт/орлуулж болох шалгуур үзүүлэлт</i></p> <p>Суурь түвшин: хxxx (2005) Зорилтот түвшин: хxxx (2010)</p> <p>[нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүдийг оруулах эсвэл дараагийн зорилтуудад шилжих]</p>		<p>Хоёрдугаар үр дүнгийн тайлан <i>Шалгуур үзүүлэлт</i></p> <p>Суурь түвшин: хxxx (2005) Дунд хугацааны түвшин: ххх (2007) Зорилтот түвшин: хxxx (2010) <i>Нэмэлт/орлуулж болох шалгуур үзүүлэлт</i></p> <p>Суурь түвшин: хxxx (2005) Дунд хугацааны түвшин: ххх (2007) Зорилтот түвшин: хxxx (2010)</p> <p>[нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүдийг оруулах эсвэл дараагийн зорилтуудад шилжих]</p>	<p>[нэмэлт шалгуур үзүүлэлтүүдийг оруулах эсвэл дараагийн зорилтуудад шилжих]</p> <p>Хоёрдугаар үр дүн [дээрх загвараар үргэлжлүүлнэ]</p>	
---	--	---	--	--

Сайтар боловсруулсан үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хяналт-шинжилгээ, удирдлага, үнэлгээг гүйцэтгэхэд дараах ач холбогдолтой. Үүнд:

- *Тодорхой үр дүнд төвлөрөхөд тусалдаг.* Сайтар боловсруулсан үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа, үйл явц, орцыг жагсаахаас илүүтэйгээр төсөл, хөтөлбөр, стратегийн хэтийн зорилгыг тодорхой харуулж өгдөг. Энэ нь хүлээгдэж буй тодорхой үр дүнд төвлөрөхөд тусалдаг.
- *Өөрчлөлтийн онолын үүднээс нэг үйл ажиллагаа нь нөгөө үйл ажиллагааны өөрчлөлтийн үндсийг тавьж, харилцан уялдаанд оршдог.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь үйл ажиллагааны үндэс суурь болж буй өөрчлөлтийн онолоор дамжуулан бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг хооронд нь холбодог. Энэхүү хүрээ нь хөтөлбөрийн ажилтнууд болон бусад оролцогч талуудыг хөгжлийн таамаглал дэвшүүлэхийг шаарддаг – Яагаад тухайлсан үйл ажиллагаа нь хүлээгдэж буй гарц, үр дүнд хүргэх бэ? Энэ нь яаж хэтийн зорилттой холбогдох вэ? Энэхүү үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хамтын зорилтын хүрээнд харилцан ойлголцол, өмчлөл, оролцоог бий болгож байгаа эсэхийг харуулдаг.
- *Баримт нотолгоонд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний аргачлалыг боловсруулахад тусалдаг.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээнд үр дүн, үр нөлөөг хэмжих тусгайлсан шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлж, суурь үзүүлэлт, зорилтот үр дүнг тодорхойлох нь энэ үйл ажиллагаа нь амжилттай хэрэгжсэн эсэхийг хэрхэн мэдэх вэ? гэх асуултад хариулахад тусална.
- *Стратегийн зорилтуудад хүрэх зорилгоор хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаануудын явцыг хэмжихэд тусалдаг.* Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж дуусгахаас илүүтэй тодорхой үр дүнд төвлөрөн ажилласнаар хөтөлбөр хэрэгжүүлэгчид нь үр дүнгийн гол үзүүлэлтүүдэд хяналт тавьж, шаардлагатай тохиолдолд хэрэгжилтийн явцад засаж сайжруулдаг. Үр дүнд суурилсан

хянах хүрээ нь хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үр дүнд хүрэх, гарц, үр дүн, үр нөлөөний түвшинд шууд хамааралтайгаар үнэлэх боломжтой үр дүнтэй удирдлагын арга хэрэгсэл юм.

- *Стратегийн зорилтод хүрэхэд тусалдаг.* Стратегийн зорилт бол хөтөлбөрийн цорын ганц хөтөч юм. Үйл ажиллагаа нь энгийнээс эхлээд олон нийтийг хамарсан харилцан уялдаа бүхий үндэсний түвшний хэд хэдэн үйл ажиллагаа, цар хүрээгээр ялгагддаг. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээнд төслөөс хүлээгдэж буй хөгжлийн зорилтуудыг жагсаахаас илүүтэй стратегийн зорилттой холбогдох бусад төслүүд болон төслийн бус үйл ажиллагааны үр дүнг хамруулж болно. Стратегийн зорилтод хүрэхэд шаардлагатай бүх үр нөлөөг нарийвчлан тодорхойлсноор бусад хамтрагчдын хүчин чармайлтыг уялдуулах цаашлаад шаардлагатай нэмэлт хөтөлбөр, үйл ажиллагааг тодорхойлох боломжийг олгоно.

Байгууллага, үйл ажиллагааны цар хүрээ, хэмжээнээс хамааран тухайн үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загвар нь ялгаатай байж болох ч хэрэгжүүлэгчдэд үр дүнд хүрэх, түүнийг үнэлэх зэрэг бүх суурь мэдээлэл, зааварчилгаа нь ижил тусгагдсан байх ёстой. Төслийн түвшний үр дүнд суурилсан хянах хүрээг Дэлхийн банкны төслийн жишээгээр Хүснэгт 2, 3-т харуулав. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэж юу болох талаар дэлгэрэнгүй мэдээллийг Imas and Rist (2009), USAID (2000) -с үзнэ үү.

Хүснэгт 2. Төслийн түвшний үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загвар

Төслийн хөгжлийн зорилт	Төслийн хөгжлийн зорилтын шалгуур үзүүлэлтүүд	Үр дүнгийн хяналтын хэрэглээ
<p>Жижиг үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн бүтээмж болон тухайн бүтээгдэхүүний зорилтот зах зээлд нэвтрэх боломжийг нэмэгдүүлэх</p>	<p>Зорилтот бүтээгдэхүүний дундаж гарцыг нэмэгдүүлэх (гадил жимс, усалгаатай будаа, кофе, сүү) (нэг үхэр тутамд тонн/ га эсвэл литр тус тус)</p>	<p>Төслийн хөгжлийн зорилтын шалгуур үзүүлэлтүүд нь төлөвлөсөн зах зээлд тухайн бүтээгдэхүүний эзлэх хувийг нэмэгдүүлэх төслийн үр дүн, үр ашгийг харуулна.</p>
<p>Завсрын үр дүн</p>	<p>Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтүүд</p>	<p>Үр дүнгийн хяналтын хэрэглээ</p>
<p>Бүрэлдэхүүн хэсэг 1: Хөдөө аж ахуйн технологийг нэвтрүүлэх, зах зээлтэй холбох</p>	<ol style="list-style-type: none"> Оролцогч фермерүүдийн шинэ технологи нэвтрүүлэхэд хамрагдах хувь хэмжээ (үйлдвэрлэлийн, ургац хураалтын дараах болон боловсруулалтын шатанд гэх мэт) Сүүний үйлдвэрлэлд эрүүл тэжээлээр хангах арга хэмжээнд хамрагдах хувь хэмжээ Үйлдвэрлэгчдийн бүлэг/холбоо/нөхөрлөл хоршоодын маркетингийн агентуудтай байгуулсан гэрээ хэлэлцээрийн хувь хэмжээ Шинэ технологи болон зах зээлтэй холбогдсон төслийн шууд үр шим хүртэгчдийн тоо Шинэ технологи болон зах зээлтэй холбогдсон шууд бус үр шим хүртэгчдийн тоо 	<ol style="list-style-type: none"> Энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь фермерүүдийн технологийн өөрчлөлтөд төслийн үйл ажиллагаа нь хэрхэн үр дүнтэйгээр дэмжлэг үзүүлж байгааг харуулна. Энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь мэдлэг түгээх, зөвлөх үйлчилгээ нь хэр үр дүнтэй болохыг харуулна. Энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь үйлдвэрлэгчдийн бүлэг/холбоо/нөхөрлөл хоршоодын хамтын ажиллагаа ямар түвшинд байгааг харуулна. Энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь төсөл хэрэгжиж буй бүсийн иргэдийн амьдралд хэрхэн нөлөөлж буйг харуулна. Энэхүү шалгуур үзүүлэлт нь дэд төслийн хэрэгжилт ямар үр нөлөөтэй байгааг ерөнхийлөн харуулна.

Эх сурвалж: Дэлхийн банк, Бурунди дахь Хөдөө Аж Ахуйн Бүтээмж болон Зах зээлийн Хөгжлийн Төсөл (2010).

Хүснэгт 3. Төслийн түвшний үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загвар (зорилтот үзүүлэлт)

Төслийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтүүд	Суурь үзүүлэлт	Зорилтот үзүүлэлт					Мэдээлэл цуглуулалт болон тайлагнал			
		1 Жил	2 жил	3 жил	4 жил	5 жил	Тайлан ба түүний давтамж	Мэдээлэл цуглуулах аргачлал	Мэдээлэл цуглуулах үүрэг	
Зорилтот бүтээгдэхүүний дундаж гарц										
Будаа (тонн/га)	2.5	2.8	3.3	3.8	4.0	4.0	Тариалангийн улирын сүүлээр	Жил тутмын үйлдвэрлэгчдийн судалгаа	ТЗН	
Гадил (тонн/га)	9.0	NA	12	14	16	16	Маркетингийн хугацааны оны эцэст	Жил тутмын үйлдвэрлэгчдийн судалгаа	ТЗН	
Кофе (тонн үр/га)	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	Маркетингийн хугацааны оны эцэст	Жил тутмын үйлдвэрлэгчдийн судалгаа	ТЗН	
Сүү (литр/жил)	360	400	500	650	800	950	Маркетингийн хугацааны оны эцэст	Жил тутмын үйлдвэрлэгчдийн судалгаа	ТЗН	
Төсөлд хамрагдсанаар зах зээлд эзлэх хувь хэмжээ	10	12	18	22	26	30	Маркетингийн хугацааны оны эцэст	Жил тутмын үйлдвэрлэгчдийн судалгаа	ТЗН	
		Зорилтот хэмжээ (өссөн дүнгээр)								
Бүтээмж болон зах зээлд нэвтрэх боломжийг нэмэгдүүлэх										
Оролцогч фермерүүдийн шинэ технологийн хэрэглэн, ашиглалтад дасан зохицох хувь хэмжээ (үйлдвэрлэл, ургац хураалтын дараах боловсруулалтад гэх мэт)	10	15	30	45	60	70	Тариалангийн улирал/ жил бүр	Жил тутмын жишиг судалгаа	МХЗН/ХХХН	
Эрүүл тэжээл хэрэглэх сүү үйлдвэрлэх аж ахуйн хувь хэмжээ	10	15	30	45	60	70	Жил бүр	Жил тутмын жишиг судалгаа	МХЗН/ХХХН	
Үйлдвэрлэгч бүлэг/холбоо/нөхөрлөл хоршоодын маркетингийн агентуудтай байгуулсан гэрээний хувь	0	2	5	10	15	20	Жил бүр	Жил тутмын жишиг судалгаа	МХЗН/ХХХН	

Эх сурвалж: Дэлхийн банк, Бурунди дахь Хөдөө Аж Ахуйн Бүтээмж болон Зах зээлийн Хөгжлийн Төсөл (2010).

Тайлбар: ТЗН = Төсөл зохицуулах нэгж, МХН = Муж хоорондын зохицуулах нэгж, ХХХН = Хувийн хэвшлийн ханган нийлүүлэгч

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний хэрэглээ

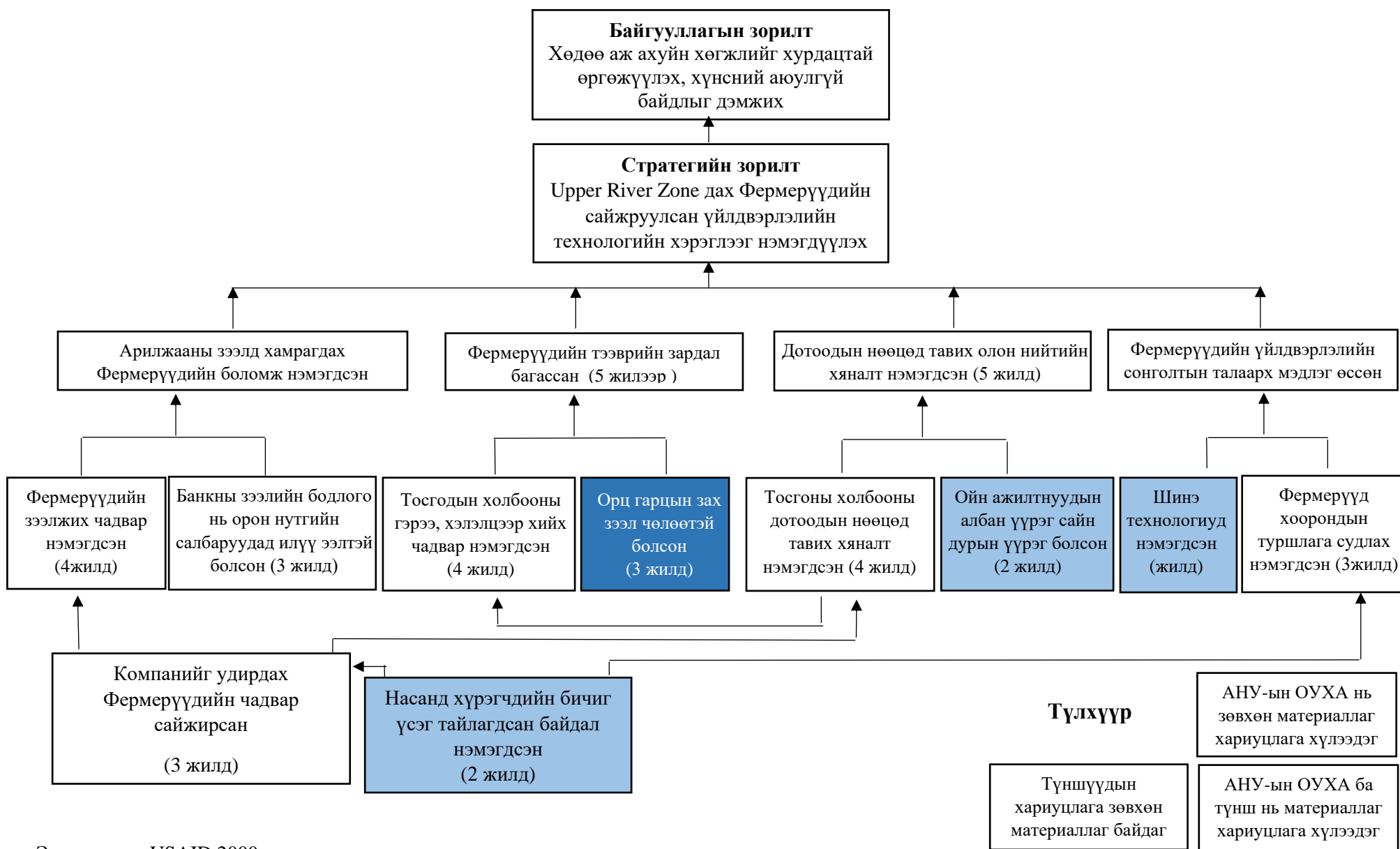
Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг ашиглах нь төслийн оролцогч талуудад дараах давуу тал, боломжийг олгоно. Үүнд:

- *Төлөвлөлт.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь оролцогч талуудад стратегийн зорилгоосоо эхлэн хүндрэлтэй асуудлыг шийдвэрлэх, түүнд баримтлах стратегиа оновчтой сонгох, хэрэгжүүлэх хамгийн өндөр магадлал бүхий үндэслэл сайтай шийдлийг сонгох системчилсэн аргачлалыг санал болгодог. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах үйл ажиллагаа нь боловсруулж буй ажлын хэсэгт хөгжлийн зорилтоо дэвшүүлэх, учир шалтгаан үр дагаварт нийцүүлэн энэ зорилтод хүрэхэд ямар завсрын гарц, үр дүн шаардлагатай болохыг тодорхойлж, чиглэл өгдөг. (Товхимлын “Шаталсан арга хэмжээ” хэсгийг харна уу.)
- *Харилцан ойлголцол, зохицуулалт ба өмчлөл.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь төслийн үндсэн хэрэгжүүлэгчдэд (байгууллага, төслийн нэгж, төслийн баг, гэх мэт) гол оролцогч талуудыг хооронд нь холбох, зохицуулах аргачлалыг тогтоож, зорилтот үр дүнг урьдчилан тооцох, төсөөлөл таамаглал дэвшүүлэх, шаардлагатай нөөцийг тогтоох урьдач нөхцөлийг бүрдүүлдэг.
- *Удирдлага.* Гүйцэтгэлийн мэдээллийг төсөл, хөтөлбөрийн шийдвэрт тусгах боломжийг бүрдүүлдэг. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь үйл ажиллагааг засаж сайжруулах, нөөцийг дахин хуваарилах, зорилтот үр дүн, суурь ойлголтыг дахин үнэлэхэд чиглэгдсэн арга хэрэгсэл юм. Энэ нь хөтөлбөрийн урьдчилан тооцоогүй үр дүнг (ихэвчлэн сөрөг) тодорхойлох, холбогдох шийдвэрийг гаргах арга зам болдог (тухайлбал, шинэ зам тавьсантай холбоотойгоор орон нутгийн зам тээврийн осол нэмэгдсэн). Үр дүнгийн гинжин хэлхээний үе шат бүрд шалгуур үзүүлэлтийг хэн ашиглах, шалгуур үзүүлэлтэд өөрчлөлт орсон тохиолдолд ямар хэлбэр, давтамжтайгаар шийдвэр гаргах үйл явцыг нарийвчлан боловсруулж байдаг нь ихээхэн ач холбогдолтой.
- *Харилцаа, холбоо ба тайлагнал.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хөтөлбөрийн өдөр тутмын харилцаа холбоо, нөөц, үйл ажиллагаа, үр дүнгийн талаар хөтөлбөрийн ажилтнууд, хөгжлийн түншүүд болон бусад оролцогч талуудад мэдээлэл дамжуулах хэрэгсэл болдог. Энэ нь үр шим хүртэгч болон олон нийтэд төсөл ямар зорилгод хүрэхээр ажиллаж байгааг олон нийтийн төвүүд, цахим хуудас, зурагт хуудас болон бусад арга замаар таниулах чухал арга хэрэгсэл юм.
- *Үнэлгээ.* Үр дүнгийн түвшин тус бүрд харгалзах шалгуур үзүүлэлт, арга хэмжээ, зорилгыг тодорхой харуулах нь төсөл, хөтөлбөрт хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг үр дүнтэй хийх боломжийг олгоно. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хүлээгдэж буй зорилтууд руу чиглэсэн явцыг хэрхэн хэмжихийг нарийн тодорхойлж, хэрэгжүүлэгч нэгжийн гүйцэтгэлийн хяналтын системийг боловсруулж ашиглах үндэс болдог. Мөн хөгжлийн үйл ажиллагааг үнэлэхэд чиглэгдсэн хариуцлага тооцох арга хэрэгсэл болон ашиглагддаг байна.
- *Уялдаа холбоо.* Тодорхой үр дүнд хүрэх хариуцлагыг үр дүнтэй хуваарилахад хөгжлийн оролцогч талуудад дэмжлэг үзүүлдэг (жишээлбэл, засгийн газрын багууд, хандивлагчид, төрийн бус байгууллагууд гэх мэт). Үйл ажиллагааны нэгжүүд нь тус тусын зорьж буй завсрын үр дүнд хүрэхийн тулд шаардлагатай үйл ажиллагааг төлөвлөх (төсөл эсвэл төслийн бус) зохицуулалтыг хийдэг. Энэхүү аргачлалын жишээг Зураг 1-т харуулав.

-
- *Туршилагаасаа суралцах.* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг урт хугацаанд системтэйгээр ашигласнаар оролцогч талууд тухайлсан хөгжлийн зорилтод хүрэхэд ямар аргачлал, үйл ажиллагаа хамгийн үр дүнтэй байгааг үнэлэх боломжтой бөгөөд ингэснээр цаашид дахин хэрэгжүүлэх сайн туршлагыг тодорхойлж, эзэмшдэг. Ижил төстэй нөхцөл байдалд явцын хяналт-шинжилгээ хийхэд ямар шалгуур үзүүлэлт, хэмжүүр, мэдээллийн эх үүсвэр хамгийн тохиромжтой талаарх мэдээллийг бүрдүүлдэг.

Дүгнэлт: Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэдэг нь стратегийн төлөвлөлтийн үйл ажиллагааны үндэс суурь болж, хариуцлага, харилцан ойлголцлыг бий болгож, хэрэгжилтийн явцад гарсан алдааг залруулах үйл ажиллагааг удирдан чиглүүлэх, хөгжлийн хүчин чармайлтын уялдаа холбоог хангах, стратегийн зорилтод хүрэх замаа тодорхойлох, мөн үнэлгээний үндсэн хэрэгслийн үүргийг гүйцэтгэдэг удирдлагын арга хэрэгсэл юм.

Зураг 1. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загвар: Хөгжлийн зорилтыг уялдуулах



Эх сурвалж: USAID 2000.

Тэмдэглэл: Чухал таамаглал: (i) Фермерүүдийн бүтээгдэхүүний зах зээлийн үнэ тогтвортой болсон эсвэл өссөн. (ii) Хөдөө аж ахуйн орцуудын (тухайлбал, бордоо, үр) үнэ тогтвортой болсон эсвэл буурсан. (iii) Зах руу хүрэх замыг сайжруулсан (iv) Бороо болон бусад цаг агаарын аюулт үзэгдэл тогтвортой байх.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь янз бүрийн түвшинд дараах чиг үүргийг гүйцэтгэнэ:

- *Тухайлсан төслийн* үр нөлөө нь хөгжлийн зорилтод хэрхэн хувь нэмэр оруулсан болохыг илэрхийлдэг;
- Аль нэг тодорхой *салбар* эсвэл *дэд салбарын* хөгжлийн зорилтыг хангахад үр дүнд суурилсан хандлагыг ашиглах суурийг тавьдаг;
- *Тухайн байгууллага* өөрийн эрхэм зорилгод чиглэгдсэн үйл явцыг хянах, чиглүүлэх боломж бүрддэг;
- *Улс, орны түвшинд* үр дүнд суурилсан хянах хүрээг Засгийн газар, хөгжлийн түншүүд, үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөө, улс орнуудад дэмжлэг үзүүлэх стратеги, хамтарсан дэмжлэг үзүүлэх стратеги, улс орны хөгжлийн хөтөлбөрийн хүрээ болон бусад албан ёсны стратегийг боловсруулахад түгээмэл ашигладаг. Хүснэгт 4-т Дэлхийн банкны улс орны түвшний зорилтод оруулсан хувь нэмрийн жишээг харуулав. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ гэж юу болох талаар дэлгэрэнгүй мэдээллийг OECD-DAC (2008) -с үзнэ үү.

Хүснэгт 4. Үр дүнгийн матрицын жишээ

Улсын хөгжлийн зорилго	Саад бэрхшээлүүд	Дэлхийн банкны хөтөлбөрийн хүлээгдэж буй үр нөлөө	Үе шатууд	Дэлхийн банкны төсөл, хөтөлбөр
Стратегийн зорилго 1: Өрсөлдөх чадварыг сайжруулах замаар Албани улсын эдийн засгийн өсөлтийг сэргээх явцыг түргэсгэх				
(i) Хувийн салбарыг хөгжүүлэхэд бизнесийн зохицуулалтыг боловсронгуй болгож, маргааныг шийдвэрлэх зардлыг бууруулах				
Хувийн хэвшлийн салбарыг эрчимтэй хөгжүүлэх, гадаадын хөрөнгө оруулалтыг татахад бизнесийн таатай уур амьсгал бүрдүүлэх.	Албани улсад бизнес эрхлэх зардал нь захиргааны авлига, өндөр “цагийн татвар”-ын улмаас зарим талаараа өндөр хэвээр байна. Албани улсын хөрөнгө оруулалтын орчныг үл хөдлөх хөрөнгийн менежмент хангалтгүй байдал, хотын газрын албаны удирдлагын сул байдал доройтуулж байна.	Бизнесийн зардлыг бууруулсан: <ul style="list-style-type: none"> Зохицуулалтын нөлөөллийн жил бүрийн үнэлгээг 2013 он гэхэд хоёр удаа хийсэн. Жил бүр бизнес бүрд хийгдэх хяналт шалгалтын тоо буурсан (төлөв: 2009 онд 32; зорилт: 2011 онд 12) Барилга барих зөвшөөрөл авах хугацааг богиноссон (төлөв: 2007 онд 180 өдөрт; 2011 оны төгсгөлд 100 өдөрт) 	<ul style="list-style-type: none"> Зохицуулалтыг хянах арга зүйд мэргэшсэн төрийн албан хаагчдын тоо өссөн (төлөв: 2008 онд 3; зорилт: 2011 онд 375). Хяналт шалгалтын зохицуулалтын хүрээг шинэчлэн батлав. Хот суурин газрын бүртгэлийг нэмэгдүүлэх (төлөв: 2009 онд 130.000; зорилт: 2011 оны сүүлээр 320.000) Үл хөдлөх хөрөнгийн бүртгэлийн газрыг бүрэн автоматжуулсан. 	Бизнесийн орчныг шинэчлэх, Институтийг бэхжүүлэх төсөл Газрын удирдлага, менежментийн төсөл ОУСК-ын Худалдааны тээврийн хөтөлбөр ОУСК-ын Татварыг хялбаршуулах Төсөл ОУСК-ын Үндэстэн дамнасан өрсөлдөх чадварын хөтөлбөр
Стратегийн зорилго 2: Албани улсын нийгмийн хүртээмжийг өргөжүүлж, тогтвортой байлгах				
(ii) Боловсрол, ялангуяа дунд, дээд боловсролын хүртээмж, чанарыг сайжруулах				
“Зах зээлийн эрэлт хэрэгцээнд нийцсэн чанартай, хүртээмжтэй, уян хатан боловсролын тогтолцоог бий болгох”	Албани улс хүний нөөцөд илүү үр дүнтэйгээр хөрөнгө оруулалт хийх замаар бүтээмж, ажил эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай. Чанар муу, сургалтын үр дүнгээс шалтгаалан бүрэн дунд сургуулийн элсэлт зарим талаар бага байгаа бөгөөд дээд боловсрол нь зах зээлд илүү нийцтэй байх шаардлагатай байна.	Бүрэн дунд боловсролын хүртээмж, чанарыг сайжруулж дараах байдлаар тодорхойлов: <ul style="list-style-type: none"> Бүрэн дунд сургуулийн элсэлтийг нэмэгдүүлэх (төлөв: 2009 онд 60%; зорилт: 2014 оны эцэст 100%) 2014 он гэхэд ерөнхий боловсролын сургуулиудад хичээлийн гурван ээлжийг хасаж, хоёр ээлжийг бууруулна. Дээд боловсролын байгууллагуудын шинэчлэл: <ul style="list-style-type: none"> Дээд боловсролын чанарын баталгаажуулалтын системийг бүрэн ажиллуулах 	<ul style="list-style-type: none"> Дунд боловсролын хөтөлбөрийн гурван шатны бүрэн шинэчлэл дуусгах Багшийн мэргэжил дээшлүүлэх сургалтад хамрагдах багш нарын тоо нэмэгдсэн (төлөв: 2009 онд 25%; зорилт: 2010 оны эцэст 70%) 12 шинэ сургууль барих, 8 сургуулийн өргөтгөл, 10 сургуулийн засварын ажил 2013 оны эцсээр дууссан Гүйцэтгэлд суурилсан санхүүжилтийг улсын 11 их сургуульд 2014 он гэхэд олгоно 	Боловсрол, Чадвар ба Тэгш байдлын төсөл Боловсролын төсөл (2014)

Эх сурвалж: Дэлхийн банк.

Тэмдэглэл: ХНҮС=Хөгжил ба Нэгдэлийн Үндэсний Стратеги; ОУСК= Олон улсын санхүүгийн корпорац; ТТ=Техникийн тусламж.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулахад шаардагдах зүйлс

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах нь олон удаагийн давтамж бүхий үйл явц бөгөөд зорилт болон үйл ажиллагаа нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загварын суурь болж, улмаар энэ нь тухайлсан зорилт, үйл ажиллагааг нарийвчлан тодорхойлоход тусалдаг. Энэхүү хүрээ нь төслийн өөрчлөлтийн онолд үндэслэн төлөвлөсөн арга хэмжээнээс хүлээгдэж буй үр дүнд хүрэх арга замыг харуулна. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах үйл ажиллагаа нь шийдвэрлэх шаардлагатай асуудал болон хүлээгдэж буй үр дүнгийн аль алиныг нь ойлгох, хөтөлбөрийн логикийг тодорхойлох, өөрчлөлтийн онолтой холбоотой оролцогч талуудын харилцан ойлголцлыг бий болгохоос эхэлнэ. Оролцогч талууд нэгдсэн саналд хүрсний дараа төлөвлөсөн гарц, үр дүнг хэмжихэд тохирох шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгох, суурь болон зорилтот түвшнийг тогтоох, боломжит мэдээлэл, тэдгээрийг цуглуулах аргуудын хамаарлыг судална. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээний эдгээр алхмууд нь оролцогчдоос дөрвөн төрлийн мэдээлэлтэй байхыг шаарддаг. Үүнд:

- Хөгжлийн үйл ажиллагаагаар шийдвэрлэхээр зорьж буй хүндрэлтэй асуудал, хэрэгцээг үнэлж, ойлгосон байх;
- Төсөл, хөтөлбөртэй холбоотой өөрчлөлтийн онолын анхан шатны ойлголт;
- Хүлээгдэж буй үр дүн, нөлөөг хэмжих, үнэлэхэд шаардлагатай баримт нотолгоо;
- Төсөл эсвэл хөтөлбөрийн агуулгад холбогдох мэдээллийн эх үүсвэр, мэдээлэл цуглуулах аргачлал.

Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах үндсэн суурь болдог.

Асуудлыг ойлгох ба хэрэгцээг үнэлэх

Хэрэгцээг үнэлэх буюу асуудалд дүн шинжилгээ хийх нь зорилт тус бүрд хүрэхэд шаардлагатай арга зам, гарц, завсрын үр дүнг тодорхойлоход чухал үүрэгтэй. Энэ шатанд оролцогчид дараах асуудлуудыг анхаарч үзэх хэрэгтэй. Үүнд:

- Хүндрэлтэй асуудалтай холбоотой ямар үр дүн гарч байгаа болон хүлээгдэж байна вэ? Өөрөөр хэлбэл эдгээр үр дүнгүүдийн хооронд ямар *зөрүү* байна вэ, *зөрүүг* багасгах ямар боломж байна вэ?
- Оролцогч талуудыг хөгжлийн зорилтод хүрэхэд саад болж буй ямар гол сорилтууд, бэрхшээлүүд байна вэ? Тухайлбал, тариалан ба үйлдвэрлэл эрхлэгчдэд зах зээлд орох боломж хязгаарлагдмал байгаа нь зам тээврийн нөхцөл муу, эсвэл худалдааны хатуу бодлогоос шалтгаалж байгаа эсэх?
- Тухайн газар нутгийн одоогийн ямар нөхцөл байдал, хүн амын сонирхол хөгжлийн зорилтод хүрэхэд саад эсвэл дэм болж байна вэ? Үр дүнгийн зөрүүг арилгахад чиглэсэн өөр ямар хүчин зүйл (тухайлбал, улс орны төслүүд, олон нийтийн хүчин чармайлт гэх мэт) байна вэ?
- Одоогийн нөхцөл байдлаас хүлээгдэж буй үр дүнд хүрэх ямар арга зам байна вэ? Өөрөөр хэлбэл, ямар гарц болон завсрын үр дүнгүүд зорилтод хүрэх явцад хувь нэмэр оруулах магадлалтай вэ?

-
- Хөтөлбөрөөс гаднах ямар эрсдэлтэй хүчин зүйлс байна вэ?
 - Төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэгч багт стратегийн зорилгодоо хэрхэн хүрэх, илүү сайн ойлгоход нь бүс нутаг, салбарын ямар туршлага дэмжлэг болох вэ?
 - Үйл ажиллагааны үр нөлөө хэнд хүрч болох, мөн тэдний санал бодол хэрэгцээний үнэлгээнд хэрхэн нөлөөлөх боломжтой вэ?

Эдгээр асуултуудын хариулт нь хөтөлбөрийн төлөвлөлт, хэрэгжилт, үнэлгээнд аль оролцогч талууд оролцох ёстой, мөн үйл ажиллагааны амжилттай хэрэгжилтэд ямар завсрын зорилтууд чухал үүрэгтэйг тодорхойлоход тусалдаг.

Өөрчлөлтийн онолыг тодорхойлох нь

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь төлөвлөсөн үйл ажиллагаа нь хүлээгдэж буй үр дүн рүү хэрхэн чиглүүлж буй талаарх ойлголт, тодорхойлолтод үндэслэх ёстой. Өөрчлөлтийн онолын загвар нь оролцогч талуудад үйл ажиллагааны логикийг дүрслэн харуулах, орц, үйл ажиллагаа, гарц, үр дүнгийн хоорондын шалтгааны холбоосыг тодорхойлох боломжийг олгодог. Зураг 2-т үндэсний хөгжлийн зорилтод хүрэх логик дарааллын жишээг үзүүлэв. Энэхүү учир шалтгааны гинжин хэлхээг дүрслэн харуулахад олон төрлийн загвар, арга хэлбэрийг ашиглаж болох бөгөөд тус бүр нь зөвхөн хөтөлбөрийн төлөвлөсөн үр дүнг төдийгүй орцуудыг ойлгоход нь туслах зорилготой.

Орцоос үр дүн хүртэл хөрвөх явцыг үнэн зөв урьдчилан таамаглах, тайлбарлахын тулд дөрвөн үндсэн чиглэлийг анхаарч үзэх хэрэгтэй:

- *Өргөн цар хүрээ.* Хөгжлийн үйл ажиллагаа нь хүчин зүйлсийн иж бүрэн тогтолцооны хүрээнд хэрэгждэг бөгөөд эдгээр нь хүлээгдэж буй үр дүнд хүрэх замыг хөнгөвчлөх, эсвэл саад болж болзошгүй юм. Үүнд макро эдийн засгийн орчин, нийгмийн хэм хэмжээ, бодлогын агуулга, засгийн газрын санаачилга, хөгжлийн асуудал, байгууллагууд, улс төрийн уур амьсгал, түүнчлэн цаг агаар ч нөлөөлөх боломжтой.

Зураг 2. Амны хөндийн шингэн сэлбэх эмчилгээг ашиглан хүүхдийн эндэлтийг багасгах жишээ хөтөлбөр



Эх сурвалж: Kusek and Rist 2004; болон Binnendijk 2000

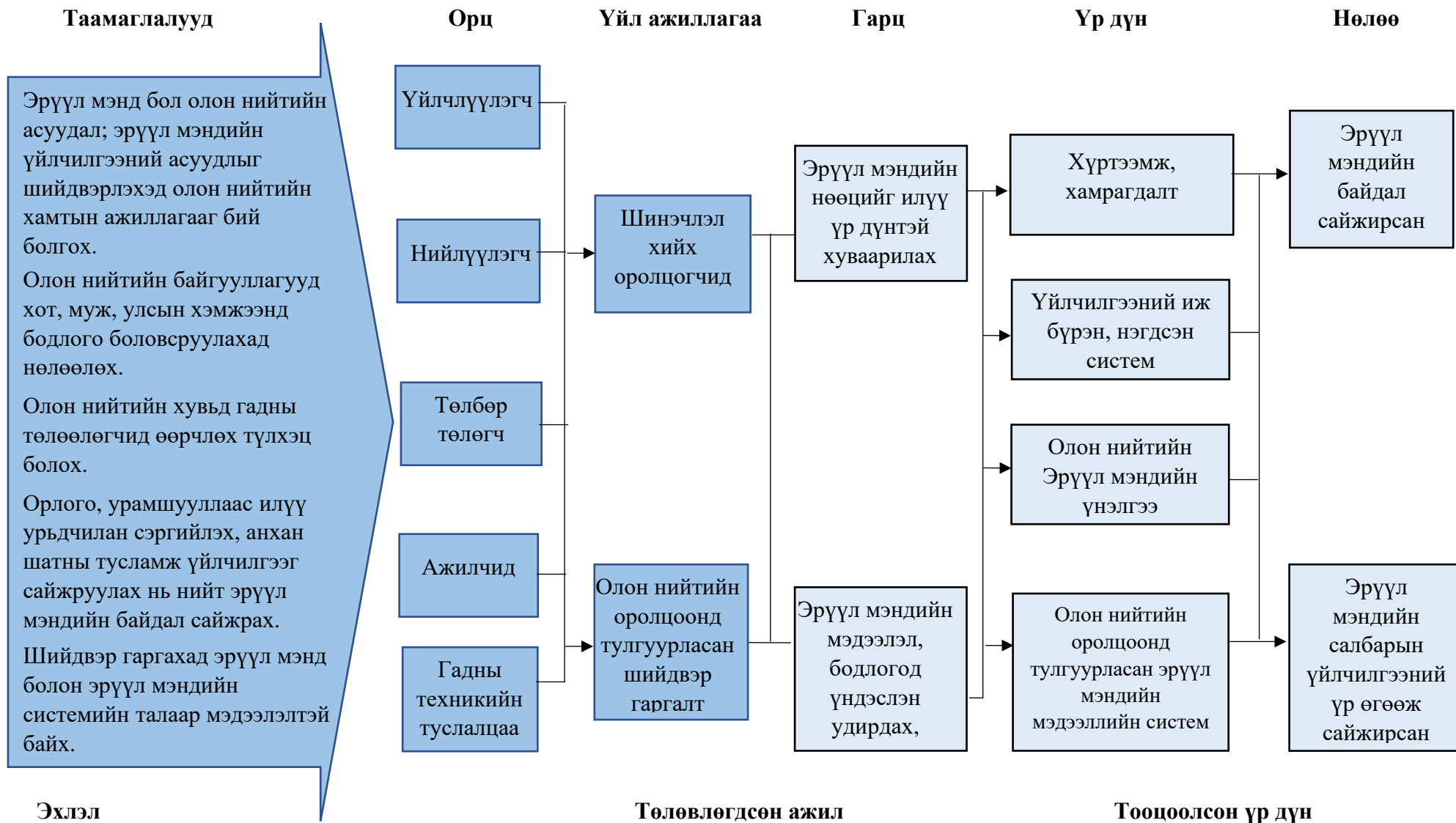
Тэмдэглэл: АХШСЭ = Амны хөндийн шингэн сэлбэх эмчилгээ

-
- *Урьдчилсан судалгаа, үнэлгээ.* Хэрэгжүүлэхээр төлөвлөсөн үйл ажиллагаа нь хэр үр өгөөжтэй байх магадлалыг харахад өмнө нь хийгдсэн судалгааны ажлууд тусалдаг. Одоогийн өгөгдөл мэдээлэл, сургамжид суурилсан онолын үзэл баримтлал нь нотлогдоогүй шалтгаан үр дагаврын таамаглалаас илүү үр өгөөжтэй юм.
 - *Таамаглалын эрсдэлийн түвшин.* Хөтөлбөрийн өөрчлөлтийн онолын график нь үр дүнд чиглэсэн шугаман логик хэлхээг ихэвчлэн харуулдаг боловч шалгаан ба үр дагаврын харилцан хамаарал нь энгийн бөгөөд шулуун байдаггүй. Өөрчлөлтийн үйл явцын үе шат бүрд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг илүү өргөн цар хүрээний агуулга болон өмнөх судалгааг хянан, үнэлгээ хийхдээ аль нь санал болгож буй үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг аль таамаглал нь хөнгөвчилж, аль нь саад учруулж болохыг тодорхойлох хэрэгтэй.
 - *Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэгчид.* Ихэнх хөгжлийн арга хэмжээнүүдийн амжилттай хэрэгжих эсэх нь оролцогч талуудын зан байдлын өөрчлөлтөөс хамаарна. Зорилтот үр дүнгээс хамааран эдгээр оролцогч талууд, тухайлбал, үйл ажиллагааны үр дүнд гарсан бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үр шим хүртэгчид ашиглаж эхлэх, Засгийн газрын байгууллагуудын олон нийтэд хүргэх үйлчилгээ сайжрах, Засгийн газрын зээл тусламж хүртэгчдийн ачааллыг бууруулах зорилгоор хандивлагч байгууллагууд дэмжлэг олгох хамтын үйл ажиллагааг системчлэх шаардлагатай юм.

Асуудлыг өргөн цар хүрээнд авч үзэн, холбогдох судалгаа, сургамжийг нягталж, таамаглалыг дэвшүүлснээр шалтгааны гинжин хэлхээг янз бүрийн загвараар илэрхийлэх боломж бүрдэнэ. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ иж бүрэн боловсруулахад хөгжлийн санаачилгын цаана орших таамаглалыг нүдэнд харагдахуйц илэрхийлэх нь чухал юм. Зураг 3-т энэхүү аргачлалын жишээг харуулав.

Өөрчлөлтийн онолын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг W.K. Kellogg Foundation (2004), Imas ба Rist (2009), ба Weiss (1997)-с үзнэ үү.

Зураг 3. Хүлээгдэж буй өөрчлөлттэй холбоотой таамаглалууд



Эх сурвалж: W.K. Kellogg Foundation 2004.

Шаталсан арга хэмжээ, зөвлөмж

Стратегийн төлөвлөлтийн хүрээнд шинэ санаачилгыг нэвтрүүлэх үед үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулж эхэлдэг. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг аль хэдийн хэрэгжиж эхэлсэн үйл ажиллагаанд эсвэл хэрэгжиж дуусаад удаагүй болон одоо хэрэгжиж байгаа хөтөлбөрүүд дээр нэмэлтээр хэрэгжүүлэх шинэ төсөлд зориулан боловсруулах туршлага нийтлэг байдаг. Аль ч тохиолдолд дараах найман алхам нь оролцогчдыг үр дүнд суурилсан хянах хүрээг амжилттай боловсруулахад чиглүүлнэ.

Алхам 1. Шийдвэрлэх асуудалд чиглэсэн стратегийн зорилтыг тодорхойлох

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь тухайн багц үйл ажиллагаанаас үүсэх магадлалтай үр нөлөөллөөс хамааран нэг буюу хэд хэдэн стратегийн зорилтуудад төвлөрдөг.

Тохиромжит стратегийн зорилт нь:

- Систем, олон нийт, байгууллага гэх мэт өргөн хүрээний өөрчлөлтийг төлөөлөх;
- Тогтсон цаг хугацаа, нөөцөд үндэслэн ямар үр дүнд бодитойгоор хүрч болох үнэлгээг тусгах (USAID 2000);
- Зорилтыг хэмжих тодорхой, нарийвчлалтай арга хэрэгсэл болон ашиглагдах.

Товчхондоо, стратегийн зорилт гэдэг нь тодорхойлогдсон асуудлыг шийдвэрлэх тооцоолсон хариу арга хэмжээ юм. Энэхүү тооцоолсон хариу арга хэмжээ нь нотолгоонд суурилсан байх ёстой (урьдчилсан судалгаанаас хэрэгцээний үнэлгээ хүртэл цар хүрээтэй) бөгөөд тухайн нотлох баримтын чанар, тоо хэмжээ нь шийдвэрлэх ёстой асуудлын ач холбогдлын түвшинтэй тохирч байх ёстой. Ихэнхдээ, энгийн жижиг асуудлуудад багахан нотлох баримт шаарддаг бол, харин нарийн төвөгтэй эсвэл шинээр үүссэн асуудлуудыг шийдвэрлэхэд илүү нотолгоо шаардагдана. Шигтгээ 1-г дурдсанчлан зорилтын үг хэллэг, санаа нь тодорхой байх ёстой бөгөөд хэрэгжүүлэгчдэд тухайн зорилт хэзээ биелсэн болохыг үнэлэх боломжийг олгох нь үр дүнтэй юм.

Шигтгээ 1. Стратегийн зорилтуудыг үр дүнтэй тодорхойлох зөвлөмж

- *Үйл ажиллагааг бус үр дүнг онцлон анхаар.* Тухайлбал, “ХДХВ/ДОХ-ын халдварыг бууруулах”-ын оронд “ХДХВ/ДОХ-ын халдварыг бууруулсан байх”. “Тариаланчдад олгох зээлийн боломжийг сурталчлах”-ын оронд “Тариаланчдын авах боломжит зээлийн хэмжээг нэмэгдүүлэх”-ийг ашиглах нь зүйтэй.
- *Нэг асуудал дээр анхаар.* Олон бүрэлдэхүүн хэсэг бүхий олон зорилтыг удирдах, хэмжихэд бэрхшээлтэй байдаг.
- *Хоёрдмол ойлголтоос зайлсхий.* Зорилт нь зөв илэрхийлэгдсэн ойлгогдохуйц, буруу утга гаргахгүй байх талаас нь анхаарч, оролцогч талуудтай хамтран үг хэллэгийг анхаарах;
- *Цаг хугацааг тодорхойл.* Стратегийн зорилтод хүрэхэд ямар цаг хугацаа шаардлагатайг бодитой тодорхойлох.

Алхам 2. Оролцогч талуудыг тодорхойлох, хамтран ажиллах

Энэ шатанд гол оролцогч талууд (тухайлбал, Засгийн газрын байгууллагууд, хөгжлийн түншүүд) төлөвлөлт, хэрэгжилтэд гар бие оролцон ажилладаг. Гэсэн хэдий ч, үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулж буй баг нь бүх гол оролцогч талуудын харилцан ойлголцол, хариуцлагыг бий болгоход анхаарч, санаачилгыг дэмжсэн эсэхийг нягтлах хэрэгтэй. Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулахдаа үр шим хүртэгчид эсвэл зорилтот хүн амын үзэл бодол, ойлголтыг анхаарч үзэх нь зүйтэй.

Хөгжлийн үйл ажиллагааны үр дүнд нөлөөлөх нэмэлт оролцогч талуудыг хэрэгцээний үнэлгээний явцад онцлон авч үздэг. Ялангуяа дараах бүлгүүдийг тодорхойлох, хамруулахад чиглэн ажиллах хэрэгтэй. Үүнд:

- *Зорилтот үр шим хүртэгчид ба зан байдлыг нь өөрчлөхөөр зорьж буй бусад хүмүүс.* Фермерүүд болон үйлдвэрлэл эрхлэгчид шинэ баригдсан замаар бараа, бүтээгдэхүүнээ зах руу тээвэрлэх магадлалтай юу? Эрүүл мэндийн үйлчилгээ сайжирвал зорилтот хүмүүс үйлчилгээнд хамрагдах уу?
- *Үйл ажиллагааны сөрөг үр дагаварт өртөж болзошгүй хүмүүс.* Олон нийтэд шинэ ажлын байрыг бий болгосноор үйлдвэрлэл явуулах нь агаар, усны бохирдол, дуу чимээ зэрэг орчны асуудлуудыг үүсгэх үү? Шинэ далан барьснаар голын дагуух орлого залгуулдаг иргэдэд ямар нөлөөтэй вэ?
- *Үйл ажиллагаанд өөр нэмэлт эх үүсвэрийг ашиглах боломжтой хэсэг.* Төлөвлөж буй хэвлэл мэдээллийн компанит ажлыг өөр байгууллага, радиогоор зохион байгуулах боломжтой эсэх? Сурах бичиг, сургалтын хэрэглэгдэхүүн тараах ажлыг бусад хандивлагчдын санаачилга бүхий багшийн хөгжлийн хөтөлбөрийн хүрээнд гүйцэтгэх үү?
- *Зөрчилдөөнтэй байж болзошгүй хөгжлийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэгчид.*
- *Шийдвэр гаргах эрх бүхий хүмүүс.* Стратегийн зорилтыг хэрэгжүүлэхэд төсөл хэрэгжүүлэх хугацаанд бодлогын өөрчлөлт шаардлагатай юу?

Төлөвлөлтийн явцад эхэн үед гол оролцогч талуудын төлөөллийг оролцуулах нь завсрын үр дүнг бодитоор тодорхойлж, төлөвлөсний дагуу биелүүлэх боломжийг нэмэгдүүлнэ.

Алхам 3. Үр дүнг тодорхойлох (Гарц ба Үр нөлөө)

Хэрэгцээг үнэлэх, асуудалд дүн шинжилгээ хийх ажлыг гол оролцогч талуудын хяналттай хамтатган хэрэгжүүлснээр үйл ажиллагааны стратегийн хэтийн зорилтыг хангах гарц болон үр нөлөөг тодорхойлоход тусална. Ихэвчлэн төслийн баг нь олон тооны холбогдох завсрын үр дүнг (гарц ба үр нөлөө) тодорхойлж чаддаг. *Үр дүнд чухал нөлөө бүхий хэсэгчилсэн цөм үр дүнг тодорхойлж харилцан ойлголцох нь чухал юм.*

Гарц ба үр нөлөө нь үр дүнгийн гинжин хэлхээний одоогийн байдал болон хүлээгдэж буй үр дүнгийн хоорондын зөрүүг арилгах гүүр болж өгдөг. Стратегийн эцсийн зорилгоос эхлэн хөтөлбөрийн логикийг богино хугацааны шууд болон завсрын үр дүнгээр тодорхойлж болно.

Зураг 4 ба 5-т үр дүнгийн гинжин хэлхээний дагуу үр дүнг тодорхойлсноор тохирох шалгуур үзүүлэлт бүхий хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний хүрээг бий болгох жишээг харуулав. Завсрын үр дүнгийн нарийвчлалыг баталгаажуулахын тулд эдгээр үр дүнд хэн хүрэх вэ, мөн үр дүнг хэрхэн үнэн зөв хэмжиж болох талаар авч үзэх хэрэгтэй.

Алхам 4. Гол таамаглал ба эрсдэлийг тодорхойлох

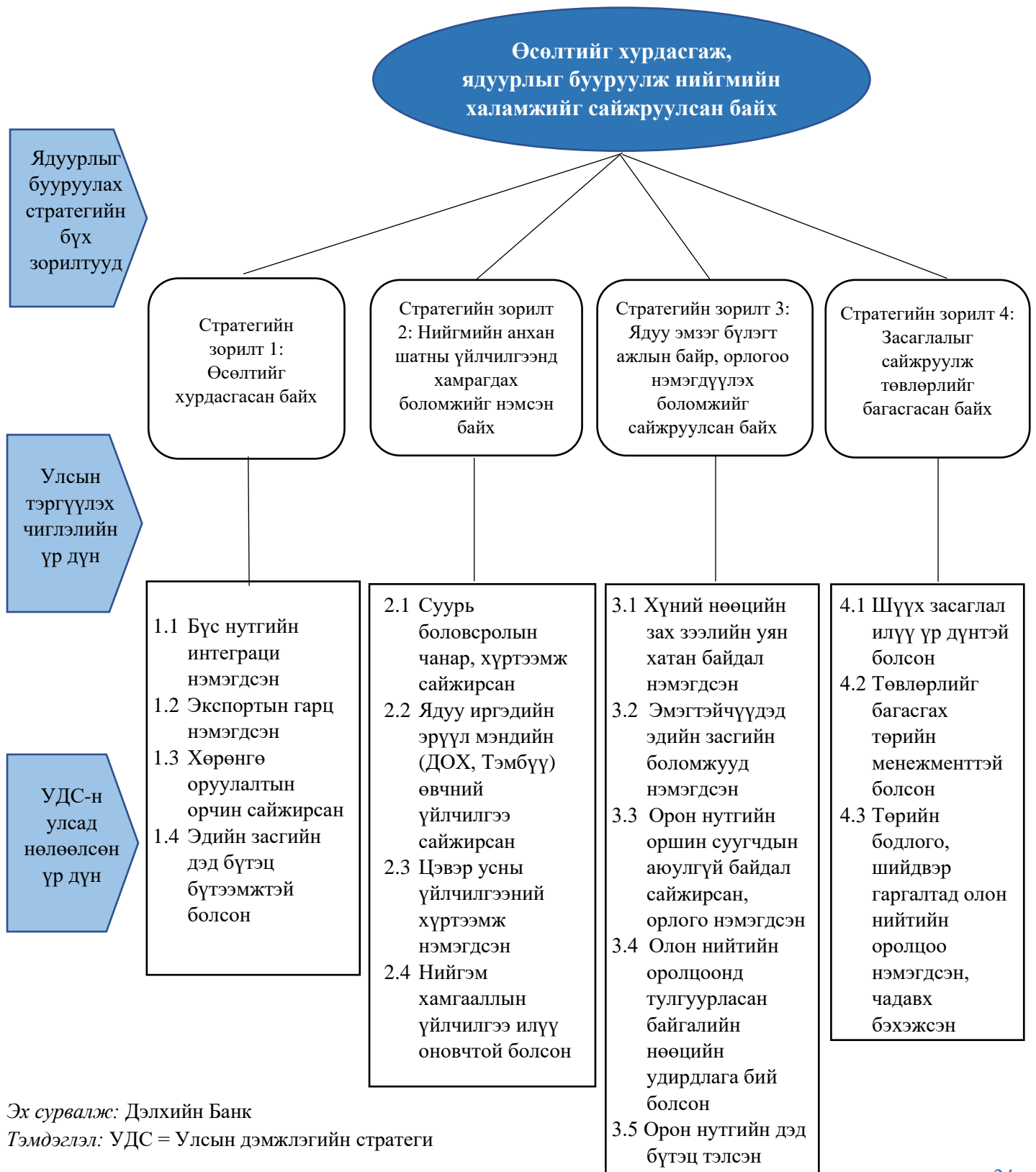
Хөгжлийн үйл ажиллагаа нь төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчийн хянах боломжгүй гадаад хүчин зүйлсээс шалтгаалан өөрчлөгдөх магадлалтай юм. Хэрэгжилтийн явцад биелэх бага магадлалтай таамаглал дээр үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулж болохгүй. Хэрэв эрсдэл өндөр байгаа тохиолдолд хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж буй хөгжлийн үйл ажиллагааг дахин нягтлах шаардлагатай. Үр дүнгийн гинжин хэлхээнд чухал ач холбогдолтой гэж үзсэн гарц, үр дүн тус бүрийн хувьд хүрээг боловсруулж буй хүнд эрсдэл дагуулж болзошгүй гадаад хүчин зүйлүүдтэй (тухайлбал, улс төрийн орчин эдийн засаг, уур амьсгалын өөрчлөлт гэх мэт) холбоотой таамаглалуудыг тодорхойлж өгөх хэрэгтэй. Томоохон эрсдэл байгаа тохиолдолд хөгжлийн стратегийг өөрчлөх, эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө, түүнийг хянах хэрэгжүүлэх нөхцөлийг авч үзэх шаардлагатай юм.

Алхам 5. Боломжит мэдээллийн эх үүсвэрийг хянаж, шалгуур үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох

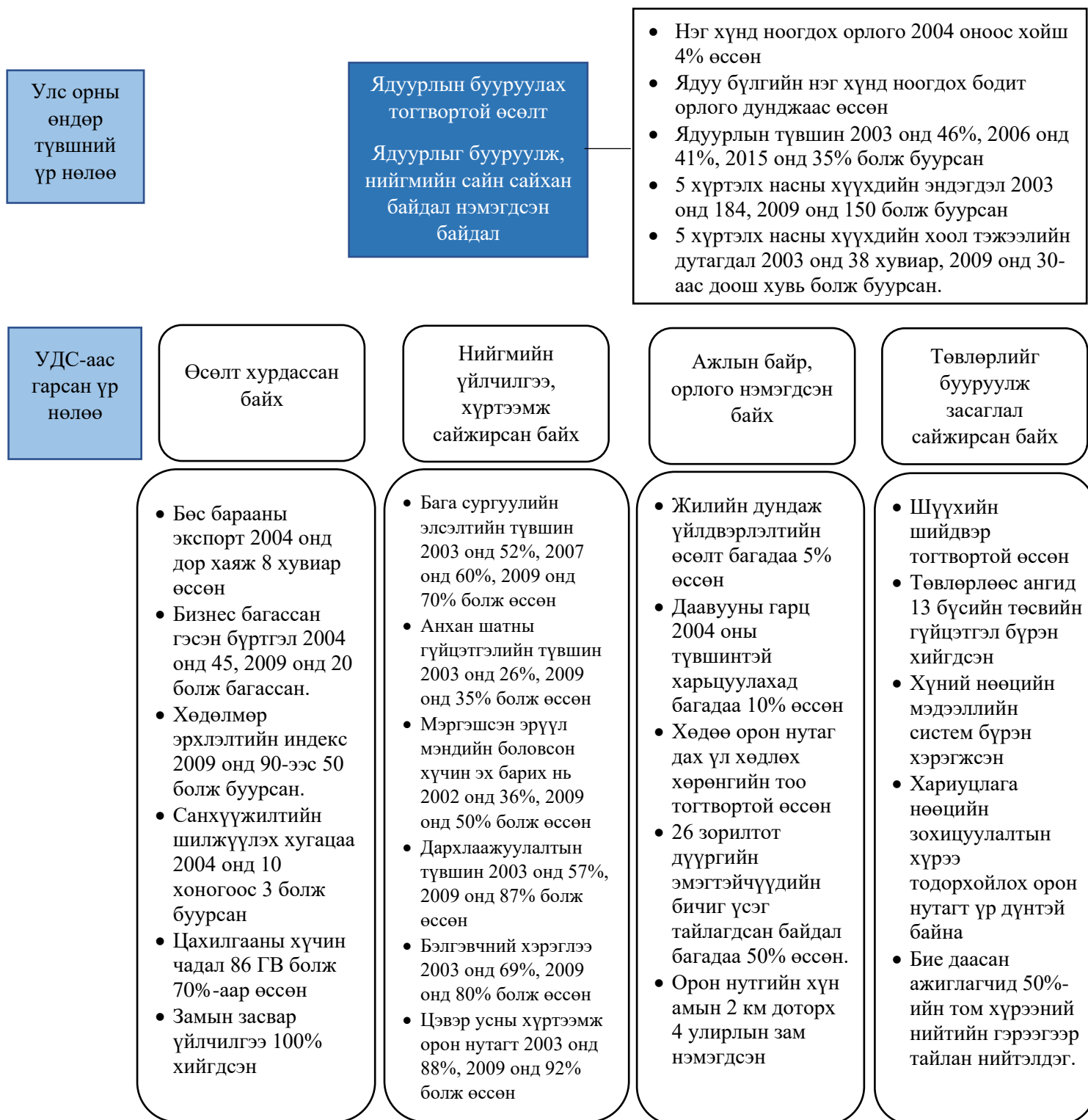
Хэмжилтийн стратегийг одоогийн бэлэн мэдээллийн эх үүсвэр эсвэл туршигдсан мэдээлэл цуглуулах аргачлалд үндэслэн боловсруулах шаардлагатай. Дүн шинжилгээ, нэгтгэл хийхэд ашиглагдах мэдээллийг албан ёсны мэдээллийн эх үүсвэр, түүвэр болон статистикийн судалгаанаас авах боломжтой. Хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхойлох тусгайлсан үзүүлэлтүүдийг тодорхойлохоос өмнө өөрчлөлтийг хэмжихэд ашиглагдах мэдээллийн эх үүсвэрийг тогтоох ёстой.

Засгийн газрууд нь яамдын мэдээллийн системд суурилсан хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний системийг институтчилэх чиг хандлагатай байна. Үүний тулд мэдээллийн системийг хянаж, өгөгдлийн багтаамжид дүн шинжилгээ хийн баталгаажуулах нь зүйтэй.

Зураг 4. Олон улсын хөгжлийн агентлагийн Буркина Фасо дахь хөтөлбөрийн үр дүнгийн тойм



Зураг 5. Стратегийн зорилттой нийцтэй Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтүүдийн жишээ



Эх сурвалж: Дэлхийн Банк

Тэмдэглэл: УСД = Улсын дэмжлэгийн стратеги

Хөтөлбөр хэрэгжүүлэгч болон үнэлж буй хүмүүс одоогийн байгаа мэдээллийн эх үүсвэр, систем нь тогтвортой, хүртээмжтэй, холбогдох засгийн газраас албан ёсоор гарч байгаа эсэхийг нягтлахыг хүсдэг.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ боловсруулалт нь нэн шаардагдах мэдээллийн боломж, зөрүү болон дутагдаж буй хэсгүүдийг тодорхойлоход чиглэдэг. Мэдээллийн хүртээмж, үнэн зөв, найдвартай байдлыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн хөгжлийн үйл ажиллагаа нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээний анхны загварыг боловсруулах ажлын нэг хэсэг болно.

Мэдээлэл цуглуулах хоёр үндсэн арга байдаг: одоо байгаа мэдээллийг бусдаас авч ашиглах болон шинэ өгөгдөл, мэдээллийг өөрөө цуглуулах (ихэвчлэн санал асуулга, фокус бүлгийн хэлэлцүүлэг эсвэл ажиглалт хийх). Эдгээр нь тус бүр давуу болон сул талуудтай. Хэрэгцээт мэдээллийг хайх эсвэл цуглуулахад дараах зүйлс хамаарна. Үүнд:

Байгаа мэдээлэл

- *Салбар эсвэл бүс нутгийн онцлог мэдээллийн эх үүсвэрүүд.* Өрхийн төсвийн судалгаа, хүн ам зүйн эрүүл мэндийн судалгаа, бусад тогтмол цуглуулдаг мэдээлэл нь салбарын мэдээллийн санг бүрдүүлдэг. Баг доторх салбарын болон бүс нутгийн мэргэжилтнүүд нь тухайн үнэн бодитой хэмжилтэд шаардагдах мэдээллийг байршуулах мэдлэг, туршлагатай байх ёстой.
- *Хөгжлийн бусад мэдээлэл.* Олон улсын хөгжлийн агентлагуудын хариуцдаг мэдээллийн бусад эх үүсвэр. Тухайлбал дэлхийн хөгжлийн үзүүлэлтийн өгөгдөл мэдээллийг www.worldbank.org/data -с харна уу.

Шинэ мэдээлэл цуглуулах

- *Мэдээлэл цуглуулах баталгаажсан аргачлалууд.* Одоогийн мэдээлэл нь хүлээгдэж буй өөрчлөлтийг үр дүнтэйгээр хэмжих боломжгүй тохиолдолд бусад ижил төстэй хөгжлийн үйл ажиллагааны туршлагаас суралцан мэдээлэл цуглуулах төлөвлөгөөг боловсруулах хэрэгтэй. Тухайлбал: урьд өмнө нь ижил нөхцөл байдалд хэрэгжсэн төслийн олон нийтийн удирдагч нарыг хамруулсан фокус бүлгийн хэлэлцүүлэг, асуумж, судалгааг авч болно.

Мэдээлэл цуглуулах шинэ загвар стратеги нь төсөл болон үнэлгээний багт нэмэлт ачаалал, эрсдэлийг нэмэгдүүлдэг тул зөвхөн эцсийн арга хэмжээ болгон ашиглахыг зөвлөж байна.

Алхам 6. Шалгуур үзүүлэлт, өгөгдлийн эх үүсвэрийг үр дүнгийн түвшин бүрд хуваарилах нь

Стратегийн зорилтууд ба завсрын үр нөлөө нь цаашид хэмжигдэхүйц тодорхойлолтын ерөнхий зураглалыг агуулдаг. Ахиц дэвшил гарч буй эсэхийг хэмжихийн тулд эдгээр үр дүнгүүдийг хэмжигдэхүйц шалгуур үзүүлэлтүүдэд хөрвүүлэх шаардлагатай байдаг. Шалгуур үзүүлэлтүүд нь үр дүнгийн хэд хэдэн шинж чанарт төвлөрсөн байдлаар холбогддог. Шигтгээ 2-т харуулснаар, ТХБУЦ (SMART) загварын дагуу шалгуур үзүүлэлтийн тоон болон чанарын утгыг илэрхийлнэ.

Орц, үйл ажиллагаа, гарц, үр нөлөө, нөлөөлөл тус бүрд өөр өөрийн шалгуур үзүүлэлтүүд байдаг. *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хөгжлийн үйл ажиллагааны үр нөлөөнд голчлон төвлөрдөг бөгөөд үүнд үр дүн, нөлөөг хэмжих богино ба урт хугацааны хэмжүүр шаардагддаг.* Стратегийн зорилтуудад хүрэх үйл явцыг хэрхэн үнэлэхийг үр дүнгийн гинжин хэлхээний түвшин бүрд тодорхойлж, шалгуур үзүүлэлт, хэмжих нэгжүүдийг гол оролцогч талууд харилцан тохиоролцсон байх ёстой.

Хүснэгт 5, 6-д жишээ оруулав.

Шигтгээ 2. Үр дүнтэй– SMART–шалгуур үзүүлэлтүүдийн шинж чанарууд

- *Тодорхой.* Шалгуур үзүүлэлтүүд нь ойлгоход хялбар энгийн мэдээллийг тусгасан байх.
- *Хэмжигдэхүйц.* Өөрчлөлтийг бодитойгоор хэмжиж болох уу?
 - Оюутнуудын сурлагын амжилт
 - Газрын үнэ цэнэ (га- тоо хэмжээг нэг га газрын үнээр үржүүлнэ)
 - Ундны ус, цахилгааны хүртээмжид сэтгэл хангалуун байгаа үйлчлүүлэгчдийн хувь хэмжээ
- *Биелэгдэхүйц.* Шалгуур үзүүлэлтүүд ба тэдгээрийг хэмжих нэгжүүд нь биелэгдэхүйц, төслийн хугацаанд өөрчлөгдөх боломжтой байх.
- *Уялдаа холбоотой.* Шалгуур үзүүлэлтүүд нь удирдлагын болон дүн шинжилгээний зорилгоор ашиглагдахуйц чухал ач холбогдолтой мэдээллийг агуулсан байх.
- *Цаг хугацаатай.* Явцын хяналтыг тогтоосон хугацаанд дурын давтамжаар хийх боломжтой байх.

Эх сурвалж: Дэлхийн Банк Групп.

Хүснэгт 5. Төслийн түвшний үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн жишээ

Төслийн Хөгжлийн Зорилт: Хоёрдугаар ХАА-н цахилгаанжуулалтын төслийн хөгжлийн зорилт нь Перугийн хөдөө орон нутагт цахилгаан эрчим хүчний хангамжийн үр ашигтай, тогтвортой байдлыг нэмэгдүүлэхэд оршино.									
ТХЗ-ын түвшний үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь утга	Зорилтот утга (өссөн дүнгээр)				Давтамж	Мэдээллийн эх үүсвэр/ аргачлал	Мэдээлэл цуглуулах этгээд
			Жил 1	Жил 2	Жил 3	Жил 4			
<i>Шалгуур үзүүлэлт Нэг:</i> Орон нутгийн айл өрхүүдэд урт хугацаанд үйлчилгээ үзүүлэх хүчин чадал бүхий дэд бүтэц байгуулах	Боломжит холболтын тоогоор	0	0		20,000	42,500	Улирал бүр	Цахилгаан түгээх сүлжээ	ТН
<i>Шалгуур үзүүлэлт Хоёр:</i> Төслийн хугацаанд холбогдсон өрх, аж ахуйн нэгжүүдийн бодит тоо	Шинэ холболтын тоо	0	0		15,500	34,000	Улирал бүр	Цахилгаан түгээх сүлжээ	ТН
<i>Шалгуур үзүүлэлт Гурав:</i> Нарны цахилгаан системд холбогдсон өрх, аж ахуйн нэгжийн тоо	Сэргээгдэх шинэ холболтын тоо	0	0				Улирал бүр	Цахилгаан түгээх сүлжээ	ТН
<i>Шалгуур үзүүлэлт Дөрөв:</i> Төхөөрөмж ашиглан цахилгаанд холбогдсон өрх, үйлдвэрийн тоо	Төхөөрөмжөөр холбогдсон холболтын тоо	0	0	1,000	3,000	5,000	Улирал бүр	Цахилгаан түгээх сүлжээ	ТН

Эх сурвалж: Дэлхийн банк 2011

Тэмдэглэл: ТХЗ = Төслийн Хөгжлийн Зорилт; ТН = Төслийн нэгж.

Хүснэгт 6. Зорилтот утга бүхий төслийн хөгжлийн зорилтуудын жишээ

Төслийн Хөгжлийн Зорилт: Бангладешийн Засгийн газрын эрүүл мэндийн систем, эрүүл мэндийн үйлчилгээг сайжруулах.												
ТХЗ-ын түвшний үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь утга	Зорилтот утга (өссөн дүнгээр)					Давтамж	Мэдээллийн эх үүсвэр	Мэдээлэл цуглуулсан	Тайлбар	
			Жил 1	Жил 2	Жил 3	Жил 4	Жил 5					
Амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн мэргэжлийн эх баригчтай амаржсан эхчүүдийн харьцаа	Хувь	11.5% UESD 2010						15%	BDHS 3 жил тутам, UESD 2 жил тутам	BDHS, UESD	NIPORT	
Силхет, Читтагонг нутгийн жирэмслэхээс хамгаалах орчин үеийн арга хэрэгслийн хэрэглээ	Хувь	Силхет: 35.7% Читтагонг: 46.8% UESD 2010						Силхет, Читтагонг 50%	BDHS 3 жил тутам, UESD 2 жил тутам	BDHS, UESD	NIPORT	
Амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн таваас доош насны хүүхдүүдийн жингийн дутагдалд орсон байдал	Хувь	48.3% BDHS 2007						43.3%	BDHS 3 жил тутам	BDHS	NIPORT	Амьжиргааны түвшин доогуур 2 бүлгийн 2-с доош насны хүүхдийн жин

Хүснэгт 6. Зорилтот утга бүхий төслийн хөгжлийн зорилтууд жишээ төсөл (үргэлжлэл)

Төслийн Хөгжлийн Зорилт: Бангладешийн Засгийн газрын эрүүл мэндийн тогтолцоо, эрүүл мэндийн үйлчилгээг сайжруулах.											
ТХЗ-ын түвшний үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь утга	Зорилтот утга					Давтамж	Мэдээллийн эх үүсвэр	Мэдээлэл цуглуулах этгээд	Тайлбар
			Жил 1	Жил 2	Жил 3	Жил 4	Жил 5				
Завсрын үр дүн (бүрэлдэхүүн нэг): үйлчилгээ сайжирсан											
Эрүүл мэндийн байгууллагад амаржсан эхийн хувь хэмжээ	Хувь	23.7% UESD 2012					40%	BDHS 3 жил тутам, UESD 2 жил тутам	BDHS, UESD	NIPORT	
Үйл ажиллагаа явуулж буй улсын эмнэлгийн тоо	Тоо	10.323 СС Төсөл 2011	11.000	12.000	13.500			Жил тутам			
Улаан бурхан өвчний эсрэг дархлаажуулалтад хамрагдсан 12-оос доош насны хүүхдийн хувь хэмжээ	Хувь	82.4% CES 2009					90%	Жил тутам	CES	EPI	
6 сар хүртэлх эхийн сүүгээр хооллосон нярайн хувь хэмжээ	Хувь	43% BDHS 2007					50%	3 жил тутам	BDHS	NIPORT	
Амаржсаны дараах 48 цагийн дотор асрах үйлчилгээ авсан эхчүүдийн тоо	Хувь	20.9% UESD 2010					50%	BDHS 3 жил тутам, UESD 2 жил тутам	BDHS, UESD	NIPORT	

Эх сурвалж: Дэлхийн банк 2011

Тэмдэглэл: СС- Улсын эмнэлэг; CES- Судалгаанд хамрагдсан байдал; BDHS- Бангладешийн эрүүл мэндийн хүн ам зүйн судалгаа; EPI- Дархлаажуулалтын хөтөлбөр; MOHFW- Эрүүл мэнд, гэр бүл, нийгэм хангамжийн яам; NIPORT- Хүн амын судалгаа, сургалтын үндэсний хүрээлэн; PDO- Төслийн хөгжлийн зорилт; UESD- Шаардлагатай үйлчилгээ үзүүлэх судалгааг хүргэх;

ТХЗ-ын түвшин дэх шалгуур үзүүлэлтүүдийн тодорхойлох нь:

Амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн мэргэжлийн эх баригчтай амаржсан эхчүүдийн хувь хэмжээ: Амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн 15-49 насны эмэгтэйчүүдийн сүүлийн 5 жилд мэргэжлийн эх баригчтай амаржсан тоо. Тоо: Мэргэжлийн эмч, сувилагч, гэр бүлийн гишүүн, эх баригчтай амаржсан эхчүүдийн тоо. Хувь: Сүүлийн 5 жилд амьд төрсөн хүүхдийн тоон үзүүлэлт.

Силхет, Читтагонг нутгийн жирэмслэхээс хамгаалах орчин үеийн арга хэрэгслийг хэрэглэж буй байдал: Гэрлэсэн эмэгтэйчүүдийн дунд орчин үеийн жирэмснээс хамгаалах арга хэрэгслийн ашиглалтын хувь. Тоо: судалгааны үеэр дараах аргуудаас аль нэгийг жирэмснээс хамгаалах зорилгоор ашигладаг эмэгтэйчүүдийн тоо: эмэгтэй үрийн суваг боох, эрэгтэй үрийн суваг боох, жирэмснээс хамгаалах эм, эрэгтэй бэлгэвч, ерөндөг, суулгац болон тариа (үр хөндөлт болон сарын тэмдгийн мөчлөгийг оруулаагүй болно). Хувь: 15-49 насны гэрлэсэн бүх эмэгтэйчүүд.

Амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн таваас доош насны хүүхдүүдийн дунд жингийн дутагдалд орсон байдал: Судалгаанд хамрагдсан амьжиргааны түвшин доогуур хоёр бүлгийн таваас доош насны хүүхдүүдийн дунд жингийн дутагдалд орсон байдал. Тоо: ДЭМБ-ын Хүүхдийн өсөлтийн стандартын дагуу хүүхдийн насанд тохирсон жингийн үзүүлэлтийн дунджаас доогуур байгаа хүүхдийн тоо. Хувь: 5-аас доош насны хүүхдүүд.

Дараах зүйлс нь энэхүү үйл явцыг удирдан чиглүүлэхэд тусална:

- *Төслийн зорилт болон завсрын үр нөлөөг* чанарын болон тоон утгаар үнэлэхэд хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлт шаардагдах боломжтой.
- *Шалгуур үзүүлэлтүүдийг хамгийн бага байхаар сонгох хэрэгтэй.* Мэдээлэл дэлгэрэнгүй байх нь сайн гэсэн үг биш. Олон шалгуур үзүүлэлттэй байх нь үр дүнд суурилсан хянах хүрээ болон гүйцэтгэлийг хэмжих тогтолцоонд хүндрэл учруулдаг. Үр дүнд тус бүрд хэчнээн шалгуур үзүүлэлтийг хуваарилахыг дараах асуултын дагуу тодорхойлох боломжтой. Үүнд: *Стратегийн зорилгод хүрэх ахиц дэвшил гарч байгаа эсэхийг хэмжихэд энэ шалгуур үзүүлэлт зайлиггүй шаардлагатай юу? Энэ нь судалгаанд оролцогчид эсвэл мэдээлэл цуглуулж буй ажилтнуудад нэмэлт дарамт үүсгэх үү? Энэ шалгуур үзүүлэлт нь хяналт-шинжилгээ, удирдлага, үнэлгээнд хэрхэн ашиглагдах вэ?* Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулахад олон оролцогч талуудын саналыг тусгах нь тохирсон шалгуур үзүүлэлт, хэмжигдэхүүнийг тодорхойлох болон хэдэн шалгуур үзүүлэлтээр үнэлэх талаар харилцан ойлголцох боломжийг олгодог.
- Шууд хэмжүүрүүдийг ашиглах боломжгүй үед *орлогч шалгуур үзүүлэлтүүдийг* шууд бус хэмжүүрээр ашиглаж болно. Тухайлбал, боловсролын чанарыг үнэлэхдээ оюутнуудын шалгалтын дүнгээр бус орлох хэмжүүр буюу оюутны гүйцэтгэлийн түвшнээр үнэлэх боломжтой. Үр дүнгийн хэмжилтийн үнэн зөв байдалд тулгардаг нийтлэг асуудал бол тохиромжгүй орлох үзүүлэлтийг ашиглах явдал (тухайлбал, сурагчдын өөрсдийн тайлагнасан амжилтын түвшин) байдаг тул эдгээр орлох үзүүлэлтүүдийг сайтар нягталж хуваарилах хэрэгтэй.

Мэдээллийн багтаамж шинэ мэдээллээр нэмэгдэж байгаа тохиолдолд үр дүнд суурилсан хянах хүрээний загварт тусгагдсан шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэрэгжилтийн явцад өөрчлөх боломжтой.

Алхам 7. Гүйцэтгэлийн хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө боловсруулах

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах дараагийн алхам бол үйл явцыг хянах, үйл ажиллагааны үр нөлөөг үнэлэхэд тус хүрээг хэрхэн ашиглах төлөвлөгөө боловсруулах явдал юм. Хяналт-шинжилгээний гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө нь дараах бүрдэл хэсэгтэй. Үүнд:

- *Суурь болон зорилтот утга* нь шалгуур үзүүлэлт дэх өөрчлөлтийг хэмжинэ. Цаашид сайжруулан, шинэчлэх боломжтой хоёрдогч мэдээллийн эх үүсвэрт үндэслэн суурь утгыг гаргаж болно. Суурь утгыг “төгс” илэрхийлэх боломж бага байдаг. Үүний зэрэгцээ, суурь утгыг илэрхийлж чадахгүй байгаа нь боловсруулалтын үед асуудлыг буруу тодорхойлсон, туршигдаагүй таамаглалд үндэслэсэн болохыг илэрхийлнэ.
- *Мэдээллийн эх сурвалж* эсвэл мэдээлэл цуглуулах арга.
- Мэдээлэл цуглуулах, мэдээллээр хангах *үүрэгтэй этгээд* (тухайлбал, хараат бус үнэлгээний баг, төслийн ажилтнууд гэх мэт).
- Мэдээлэл цуглуулах, мэдээллээр хангах *тогтсон давтамж*.
- Шалгуур үзүүлэлт болон цуглуулж буй мэдээлэлтэй холбогдох *таамаглал ба эрсдэл* (хоёрдогч талаас мэдээлэл цуглуулах боломжтой гэсэн таамаглал).

Удирдлагын мэдээллийн системийг хөгжүүлэх, мэдээлэл оруулах, мэдээллийн чанарыг хянах, төв өгөгдлийн санд мэдээллийг үр дүнтэй дамжуулах болон мэдээллийг ашиглах аргачлалыг боловсруулах зэрэг үйл ажиллагааг төлөвлөлтийн явцад ихэвчлэн орхигдуулдаг. Хэд хэдэн мэдээлэл дамжуулагчдаас ирүүлж буй өгөгдлийг (тухайлбал, салбараас төв оффист тайлагнах гэх мэт) төлөвлөгөө боловсруулж буй хүн (хүмүүс) эсвэл бүлэгт хэрхэн дамжуулах, мэдээлэл хүлээн авагч нь шийдвэр гаргалтад тухайн мэдээллийг хэрхэн ашиглахыг тодорхойлох хэрэгтэй. Энэ нь хэд хэдэн төслүүдээс мэдээллийг нэгтгэж буй хөтөлбөрийн хувьд чухал ач холбогдолтой.

Хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөг цахимд суурилан боловсруулах нь түгээмэл болж байна. Интернэтийн хүртээмж ба холболтын хурд өндөр, мэдээлэл оруулах, дамжуулах тохирсон аргачлалтай үед цахимд суурилсан хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөө нь мэдээллийг илүү хурдан тайлагнах, ашиглах боломжийг олгодог бөгөөд удирдлага, шийдвэр гаргалтыг сайжруулах ач холбогдолтой.

Интернэт, мэдээлэл, харилцаа холбооны шинэ технологиудыг ашиглах нь мэдээлэл цуглуулах өртгийг ихээхэн бууруулах боломжтой. Мэдээллийг цахимаар дамжуулах, тайлагнах боломжгүй тохиолдолд цахим шуудан эсвэл цаасан хэлбэрээр дамжуулах боломж бүхий Excel загварыг ашиглах гэх мэт аргачлалаар орлуулах хэрэгтэй.

Стратегийн хөгжлийн зорилт ба завсрын үр нөлөөг харуулдаг үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хэрэгжилтийн үед үйл явцыг хэрхэн тууштай, системтэйгээр хянах, шаардлагатай тохиолдолд үйл ажиллагааны загварт тохируулга хийх заавар зөвлөмж бүхий үр дүнгийн нарийвчилсан матрицтай шууд хамааралтай байх нь хамгийн үр дүнтэй. Хүснэгт 6-д бодит байдалд төслийн хөгжлийн зорилтоос эхлэн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт хүртэл хэрхэн хяналт-шинжилгээ хийж буйг харуулав.

Алхам 8. Харилцаа холбоо ба мэдээлэл түгээх төлөвлөгөө боловсруулах

Хамгийн сүүлийн алхам бол үр дүнд суурилсан хянах хүрээг ашиглан үйл ажиллагааны үр дүн, явцыг хэрхэн мэдээлэх, түгээх төлөвлөгөөг боловсруулах явдал юм. Төслийн дээд түвшний түлхүүр зорилтуудыг, гарсан үр дүнг “хянах самбар”-т байршуулснаар үүнийг төлөвлөлт болон үр дүнг хянах уулзалтын (шалгуур үзүүлэлтүүдийн явцыг хэлэлцэх) үед суурь утгад гарсан өөрчлөлтийг хэлэлцэхэд ашиглана. Иймд үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг оновчтой сонгох, тус шалгуур үзүүлэлтүүдийг үйл ажиллагааны үндсэн гарцуудтай уялдуулах нь гол оролцогч талуудыг мэдээллээр хангах, дэмжлэг авах харилцаа холбоо, мэдээлэл түгээлтийн чухал хэрэгсэл болдог.

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах алхмуудын талаар дэлгэрэнгүй мэдээллийг USAID (2000), AusAid (2005), Gorgens ба Kusek (2009)-с үзнэ үү.

Хүндрэлтэй асуудлууд

Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хөгжлийн үр дүнд хүрэхээр ажиллаж буй оролцогч талуудад тодорхой ашиг тус өгдөг хэдий ч аргачлалын хувьд хүндрэлтэй байж болзошгүй юм.

- *Үйл ажиллагааны эхэн үед цаг хугацаа болон нөөцийн хөрөнгө оруулалт хэрэгтэй.* Үр дүн болон түүнтэй холбогдох шалгуур үзүүлэлт, мэдээллийн эх үүсвэрийг тодорхойлох үйл явц нь нарийн төвөгтэй байх магадлалтай. Гэсэн хэдий ч энэхүү үйл явц нь оролцогч талуудын оролцоо, хариуцлагыг нэмэгдүүлэх, мөн төсөл, хөтөлбөрийн дунд хугацааны болон эцсийн үнэлгээг хийхэд шаардагддаг нөөцийн хэмжээг бууруулах боломжтой юм.
- *Үйл ажиллагааны үр нөлөөг бүрэн хэмжихэд хүндрэлтэй.* Нарийн төвөгтэй үйл явцыг үр дүнд суурилсан хянах хүрээнд тусгагдаагүй үндсэн шалгуур үзүүлэлт болгон хөрвүүлснээр зорилтот үр дүнд хүрэхгүй байх, төлөвлөөгүй үр дагавруудыг тооцоололгүй орхигдуулах эрсдэлийг үүсгэдэг. Иймд үр дүнд суурилсан хянах хүрээг боловсруулах, батлах явцад гол оролцогч талуудын оролцоо, хамтын ажиллагаа нэн чухал юм.
- *Үр дүнд суурилсан хянах хүрээ нь хэт төвөгтэй байж болзошгүй.* Хөгжлийн нарийн төвөгтэй үйл явцыг тоон болон чанарын хэмжүүрээр хэмжих оролдлогууд нь нүсэр шалгуур үзүүлэлтүүдийг бий болгодог. Шалгуур үзүүлэлт бүр өртөг дагуулдаг гэдгийг анхаарах хэрэгтэй. Иймд шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгохдоо ач холбогдол, холбоо хамаарал, өртөг, хамрах цаг хугацаа болон хэрэгцээнд тулгуурлан шийдвэр гаргах нь зүйтэй.
- *Үнэлгээний үйл явцад төсөл, хөтөлбөрийн ажилтнуудыг оролцуулах нь үнэлгээний үр дүнг өрөөсгөл болгож болзошгүй.* Хэрэгжүүлэгчид нь үйл ажиллагаа болон түүний үр дүнд эергээр нөлөөлөхүйц мэдээллийг цуглуулах хандлагатай байдаг. Үнэлгээний ажилтнууд нь төслийн хяналт-шинжилгээний явцыг хянах, үр дүнд суурилсан хянах хүрээнд зааснаас илүү мэдээллийг задлан шинжлэх, дүн шинжилгээ хийхэд хангалттай оролцоотой байх хэрэгтэй.

Хүндрэлтэй асуудлын талаарх нэмэлт мэдээллийг Toffolon-Weiss, Bertrand ба Terrell (1999) болон OECD-DAC (2008)-с үзнэ үү.

Энэхүү хүрээ нь үр дүнд суурилсан удирдлагын хөгжлийн санаачилгын чухал үндэс суурь болдог бөгөөд стратегийн зорилтуудын хэрэгжилтийг хянахад дэмжлэг үзүүлдэг. Зорилтот үр дүнг тодорхойлоход цаг хугацаа, идэвх санаачилга гаргах, шалгуур үзүүлэлтүүдийг хуваарилах, мэдээлэл цуглуулах эх үүсвэр ба стратегийг тодорхойлох, хяналт-шинжилгээний төлөвлөгөөг нарийн нягт боловсруулах нь хөгжлийн үр дүнг таниулах, үнэлэх цогц арга хэрэгслийг бий болгоход чиглэгдэнэ.

Нийтлэлүүд

- AusAid (Australian Agency for International Development). 2005. “Using the Results Framework Approach.” AusGuideline. <http://www.ausaid.gov/au/ausguide/pdf/ausguideline2.2.pdf>.
- Binnendijk, Annette. 2000. “Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience.” Paper prepared for OECD-DAC Working Party on Aid Evaluation, February 10–11. Paris.
- Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade. 2005. “Six Easy Steps to Managing for Results: A Guide for Managers.” Evaluation Division, Ottawa.
- Canadian International Development Agency. 2004. CIDA Evaluation Guide. Evaluation Division, Performance and Knowledge Management Branch, Ottawa.
- Department for International Development. 2002. DFID Tools for Development—Log Frame. London.
- Gorgens, Marelize, and Jody Zall Kusek. 2010. Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Toolkit for Development Practitioners. Washington, DC: World Bank.
- IEG (Independent Evaluation Group). 2007. How to Build M&E Systems to Support Better Government. Washington, DC: World Bank.
- Imas, Linda G. Morra, and Ray Rist. 2009. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, DC: World Bank.
- Khan, M. Adil. 2001. A Guidebook on Results-Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications. Monitoring and Progress Review Division, Ministry of Plan Implementation. Colombo, Sri Lanka: Government of Sri Lanka.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Washington, DC: World Bank.
- OECD-DAC Joint Venture on Managing for Development Results. 2008. Managing for Development Results Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practice, 3rd ed. Paris: OECD.
- Otoo, Samuel, Natalia Agapitova, and Joy Behrens. 2009. The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development. Washington, DC: World Bank Institute.
- Scott, Alison. 2006. “Emerging Practices of Results-Based Country Programming among Aid Agencies.” Managing for Development Results Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practice, 1st ed. Paris: OECD-DAC Joint Venture on Managing for Development Results.

-
- Toffolon-Weiss, Melissa M., Jane T. Bertrand, and Stanley S. Terrell. 1999. "The Results Framework—An Innovative Tool for Program Planning and Evaluation." *Evaluation Review* 23 (3): 336–59.
- USAID (United States Agency for International Development). 1996. "Selecting Performance Indicators." *Performance Monitoring and Evaluation Tips*. Washington, DC: Center for Development Information and Evaluation.
- . 2000. "Building a Results Framework." *Performance Monitoring and Evaluation Tips*. Washington, DC: Center for Development Information and Evaluation.
- Valdez, Joseph, and Michael Bamberger. 1994. *Monitoring and Evaluation Social Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers*. Washington, DC: World Bank.
- W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, MI.
- Weiss, Carol H. 1007. *Evaluation*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- World Bank. 2005a. "Burkina Faso—Country Assistance Strategy." Report No. 32187, Washington, DC.
- .2005b. "The LogFrame Handbook: A Logical Framework Approach to Project Cycle Management." Working Paper No. 31240, World Bank, Washington, DC.
- . 2006. "Lesotho—Country Assistance Strategy." Report No. 35621, Washington, DC.
- . 2007. *Healthy Development: World Bank Strategy for Health, Nutrition, and Population Results*. Washington, DC: World Bank.
- . 2011a. "Proposed Credit in the Amount of SDR226.40 Million to the People's Republic of Bangladesh for a Health Sector Development Program." Project Appraisal Document No. 59979-BD, World Bank, Washington, DC.
- . 2011b. "Proposed Loan in the Amount of US\$50 Million to the Republic of Peru for a Second Rural Electrification Project." Project Appraisal Document No. 60154-PE, World Bank, Washington, DC.

Цахим хуудаснууд

- Asian Development Bank. Results Framework. <http://www.adb.org/Documents/Policies/ADB-Results-Framework/r166-08.pdf>
- AusAid (Australian Agency for International Development). 2005. Using the Results Framework Approach. AusGuideline. <http://www.usaid.gov/ausguide/pdf/ausguideline2.2.pdf>
- Independent Evaluation Group Monitoring and Evaluation Capacity Development. <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>
- OECD Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation. <http://www.oecd.org/home/>
- OECD/DAC Joint Venture on Managing for Results. Sourcebook on Managing for Development Results. <http://www.mfdr.org>
- University of Wisconsin-Extension. Logic Model. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>
- USAID Center for Development Information and Evaluation. http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/
- W.K. Kellogg Foundation. Evaluation Resources. <http://www.wkkf.org/>
- World Food Programme. Strategic Results Framework. <http://www.wfp.org/content/strategic-results-framework>



ДЭЛХИЙН БАНК ГРУПП

1818 Эйч Гудамж, Норт Вест.
Вашингтон, ДС 20433
Утас: 202-477-1234
Факс: 202-477-6391
Цахим хуудас: www.worldbank.org

Хараат бус үнэлгээний групп
Стратеги, Сургалт, Олон нийттэй харилцах хэлтэс
Цахим шуудан: ieg@worldbank.org
Утас: 202-458-4497
Факс: 202-522-3125