

**ТӨРИЙН УДИРДЛАГЫН ШИНЭЧЛЭЛ: ОНОЛЫН ХӨГЖИЛ, ЗАРЧИМ,  
ДЭЛХИЙН НИЙТИЙН ХАНДЛАГА**  
(Харьцуулсан судалгаа)

*Р.Хатанбаатар, Г.Чулуун, А.Пагма, Ц.Болормаа*

## АГУУЛГА

### Удиртгал

Нэг. Төрийн удирдлагын тухай онолын хөгжил, чиг хандлагын тойм  
Хоёр. XX зууны сүүлч, XXI зууны эхэнд дэлхийн зарим улс орнуудад хийгдсэн төрийн удирдлагын шинэчлэлийн туршлага, сургамж  
Гурав. Сайн засаглалын зарчим. Японы туршлага  
Дөрөв. Цахим засаг, дэлхийн нийтийн хандлага  
Тав. Ухаалаг төрийн зарчим. ХБНГУ, АНУ-ын туршлага

### Ном зүй

## УДИРТГАЛ

Монгол Улс ардчилсан засаглалыг хэрэгжүүлж эхэлсэн 1990-ээд оноос төрийн үйлчилгээг хүртээмжтэй, үр нөлөөтэй байлгаж, ард түмний амьдралыг сайжруулах зорилгоор ардчилсан засаглалын санаачилгуудыг төрийн үйл ажиллагаанд хэрэгжүүлж ирлээ. Энэ чиглэлээр манай Засгийн газар НҮБ, Дэлхийн Банк, ОУВС болон хөгжингүй орнуудтай хамтран ажилласан юм.

Засаглалыг боловсронгуй болгох энэхүү үйл явцын хүрээнд төр, төрийн байгууллагууд, төрийн бус байгууллагууд, олон улсын байгууллагууд, хандивлагчдыг хамарсан өргөн цар хүрээтэй, төсөл, хөтөлбөрүүдийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлж, зохих үр дүнд хүрчээ.

Эдгээр төсөл, хөтөлбөрүүд нь нийгмийн болон эдийн засгийн салбарыг бүхэлд нь хамарсан бөгөөд Засгийн газраас салбар бүрт Үндэсний хөтөлбөр боловсруулан УИХ-аар батлуулж, түүний хүрээнд олон хууль, хуульчилсан актууд батлан гаргаж, хөтөлбөрт тусгасан олон арга хэмжээг нийслэл болон орон нутагт хөтөлбөрийн төлөвлөгөөний дагуу хэрэгжүүлж ирсэн байна. Гэвч олон улсын донор байгууллагууд болон дотоодын их, дээд сургууль, төрийн болон төрийн бус судалгааны байгууллагууд холбогдох судалгаа, шинжилгээ, мониторинг хийж, эдгээр санаачилгын хүрээнд хэрэгжүүлж байгаа бодлого, төсөл, хөтөлбөр тодорхойлсон зорилгоо тэр бүр бүрэн биелүүлж чадаагүй гэж дүгнэсэн байдаг<sup>107</sup>.

Засаглалыг сайжруулж, үр дүнтэй болгох, иргэдийн амьдралын чанар, эдийн засгийн болон аюулгүй байдлын үзүүлэлтүүдийг нэмэгдүүлэхийн тулд төрийн үйлчилгээний хүртээмж, чанар, үр нөлөөг дээшлүүлэх зорилго бүхий дараагийн санаачилга болох ухаалаг засаглалын үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлэх асуудал нэн чухлаар тавигдаад байна.

Ухаалаг засаглал гэдэг нь төрийн засаглалыг сайжруулах, төрийн бодлогыг үр дүнтэй байлгах зорилгоор хэрэгжүүлж байсан өмнөх санаачилгууд, түүний хүрээнд хийгдэж байсан үйл ажиллагаанд мониторинг хийн, “*ю нь зөв, юу нь буруу байв, ямар үр дүнд хүрэв, хаана нь яагаад алдсан бэ, юуг нь үргэлжлүүлж, юуг нь хэрхэн засах вэ, одоо бид юунд зорьж байна, түүний тулд хийх вэ, яаж сайжруулах вэ*” гэдгийг тодорхойлох замаар дэвшүүлж буй шинэ санал, санаачилга болно.

<sup>107</sup>Бодлогын шинжилгээ II, Эрдэм шинжилгээний бичиг. УБ., 2008 он. 45, 72, 96 дахь тал.

Ухаалаг засаглалын тухай асуудал анх 1997 оноос Дэлхийн Банкны судлаач, мэргэжилтнүүдийн хүрээнд хөндөгдөж эхэлжээ<sup>108</sup>. 2007 оноос ХБНГУ, АНУ-ын эрдэмтэд ухаалаг засаглалын тодорхойлогч элементүүдийг томъёолох судалгаа, шинжилгээний ажлыг хийж, 2014 онд судалгааны үр дүнг өөрсдийн засгийн газарт танилцуулсан байна<sup>109</sup>. Мөн Энэтхэгийн судлаачдын хүрээнд энэ чиглэлээр ихээхэн ажил хийгдсэн байна<sup>110</sup>.

Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн санаачилгаар зохион байгуулсан “Том төрөөс ухаалаг төр лүү” сэдэвт үндэсний зөвлөлдөх уулзалт дээр Монгол Улсын Ерөнхийлөгч Ц.Элбэгдорж ухаалаг төр лүү шилжих шаардлагыг үндэслэсэн юм<sup>111</sup>.

2014 оны 2 сарын 27-ны өдөр ШУА-ийн Философи, социологи, эрх зүйн хүрээлэнгээс зохион байгуулсан “Монгол улсын нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн хүндрэл: шалтгаан, шийдвэрлэх арга зам” сэдэвт эрдэм шинжилгээний хуралд оролцогч эрдэмтдийн илтгэлд улс орны хөгжлийг зөв чиглэлээр удирдан залахад шаардлагатай наад захын “найрсаг, хэм зохицол” алдагдсан нь төрийн бодлогын буюу засаглалын алдаа болохыг тодорхойлж, найрсал, хэм зохицол ямар байгааг олж харж, зөв таних нь хөгжлийн зөв бодлогын тухай ярих боломжийг олгоно. Ингэж таних нь төрийн гол ухаан юм. Төр ухаантай байхын тулд улс орноо, хүн ардаа бүтнээр нь найрсал, хэм зохицолд нь оношилж хараад удирдах арга зам, ухаанаа тодорхойлох учиртай гэж онцолжээ<sup>112</sup>.

“Том төрөөс ухаалаг төр лүү” сэдэвт үндэсний зөвлөлдөх уулзалтаас “Ухаалаг төр”-ийн бодлого, үйл ажиллагааны дараах үндсэн зарчмуудыг тодорхойлжээ. Үүнд:

- Хуулийн засаглал, нээлттэй байдал, иргэдийн оролцоо
- Төрийн байгууллага, иргэд, орон нутгийн хамтын ажиллагаа
- Эрх бүрт хүрсэн тогтвортой өсөлтийг хэмжих бодлого
- Эдийн засгийн оролцоотой өсөлт гэж үзэхийн зэрэгцээ

**“Мэдээллийн нэгдсэн сан, судалгаанд суурилсан төрийг ухаалаг төр гэнэ”** гэж тодорхойлсон<sup>113</sup>.

Ухаалаг төр лүү шилжих Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн санаачилгыг дэмжих үйл ажиллагааны хүрээнд УИХ-ын Төрийн байгуулалтын байнгын хорооноос ажлын хэсэг байгуулан төлөвлөгөө гаргаж ажлаа эхлүүлсэн байна. Тус Байнгын хорооноос ирүүлсэн захиалгын дагуу “Төрийн удирдлагын шинэчлэл: онолын хөгжил, зарчим, дэлхий нийтийн хандлага” сэдэвт судалгааг УИХ-ын Тамгын газрын Судалгаа, шинжилгээний хэлтсийн судлаачдын баг хийж гүйцэтгэв.

Сайн засаглал, ухаалаг засаглалын зарчим, хэрэгжүүлсэн туршлагыг тодорхой авч үзэхийн тулд төрийн удирдлагын шинэчлэлийн онолын үндэс, чиг хандлага; дэлхийн улс орнуудад хийгдсэн төрийн удирдлагын шинэчлэлийн туршлага, сургамж; шинэчлэлийг хэрэгжүүлсэн 14 орны туршлага; цахим засаглалыг нэвтрүүлсэн загваруудын талаар товч тоймлон бичлээ.

Сайн засаглалын үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлсэн Япон улсын туршлага; ухаалаг төрийн зарчмыг үндэслэсэн АНУ, ХБНГУ-ын эрдэмтдийн үзэл баримтлал, ХБНГУ-ын зарим туршлага, ОУВС, АНУ-ын засгийн газрын ухаалаг засаглалын санаачилгыг судалгааны хүрээнд авч үзсэн болно.

<sup>108</sup>B.Nunberg, Re-thinking civil reform: An agenda for smart government:Wold Bank, 1997.

<sup>109</sup>H.Wilkie, “Smart governance: Governing the global knowledge society” Campus Verlag GmbH, 2007. Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice.

<sup>110</sup>A.Sudan, “Towards SMART government: the Andhra Pradesh experience,” Indian Journal of Public Administration, vol. 46, pp.401-410, 2000.

<sup>111</sup>“Том төрөөс ухаалаг төр лүү” эмхэтгэл. УБ., 2013 он. 22 дахь тал.

<sup>112</sup>Монгол Улсын нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн хүндрэл: шалтгаан, шийдвэрлэх арга зам. Илтгэлийн эмхэтгэл. ФСЭХ. УБ., 2014. 11 дэх тал.

<sup>113</sup>“Том төрөөс ухаалаг төр лүү” үндэсний зөвлөлдөх уулзалтын эмхэтгэл, УБ., 2013 он. 25 дахь тал.

### Нэг. Төрийн удирдлагын тухай онолын хөгжил, чиг хандлагын тойм

XX зууны эхэн үеийн дэлхийн олон улс орны төрийн удирдлагын системийг М.Вебер, В.Вильсон нарын үндэслэсэн Бюрократын онолоор (*Theory of Modern Bureaucracy*<sup>114</sup>) тайлбарласан байдаг. Бюрократ гэсэн ойлголтыг “засгийн газрын сонгуульт биш албан тушаалтнуудын байгууллага”, эсвэл “захиргааны шийдвэр гаргагч бүлэг” гэж тодорхойлжээ. Түүхийн үүднээс авч үзвэл, сонгуульт биш албан тушаалтнуудаас бүрдсэн яамд, төрийн байгууллагуудаар дамжин үйл ажиллагаагаа явуулдаг төрийн захиргааг хэлж ирсэн бол орчин үеийн ойлголтоор нийгмийн аливаа томоохон институцийг засаглах захиргааны систем гэж ойлгох болсон байна. Төрийн удирдлагын бюрократ систем нь онолын хувьд бүрэн тодорхойлогдсон удирдлагын уламжлалт хэлбэр юм.

XX зууны дунд үед дэлхийн олон оронд төрийн удирдлагын бюрократ зохион байгуулалтын системд шийдвэрлэх, өөрчлөх олон янзын асуудал үүсч, үүнийг “бюрократ төрийн хямрал”<sup>115</sup> гэж нэрлэж байв. Тухайлбал, төрийн аппаратын бүтцийн асуудал, төрөөс эдийн засагт оролцох оролцооны асуудал, төрөөс явуулах нийгмийн бодлогын асуудал, төрийн удирдлагын системд итгэх итгэлийн асуудал гэх мэт асуудлыг улс орон бүр өөр өөрийн арга замаар шийдэж байв. Эдгээр асуудлыг шийдвэрлэх оролдлого төрийн болон орон нутгийн удирдлагын онолыг хурдацтай хөгжүүлж, Төрийн удирдлагын шинэ систем (*New Public Management - NPM*) гэж нэрлэгдсэн онол бий болсон. Энэ онолоор төрийг төрийн үйлчилгээ үзүүлэгч гэж үзэх бөгөөд үйлчилгээний салбар дахь хувийн секторын туршлагыг төрийн үйлчилгээнд туршлага болгон авах, төрийн зарим чиг үүргийг хувийн хэвшилд шилжүүлэхийг дэмждэг. Уг онолд үндэслэсэн төрийн удирдлагын зохион байгуулалтын шинэ загварыг Шинэ Зеланд, Австрали, Их Британи, АНУ, Канад зэрэг улсуудад идэвхтэй туршиж, хэрэгжүүлж байна.

Удирдлагын энэ шинэ хэлбэрийг нэвтрүүлэх явцад төрийн удирдлагын бюрократ системд итгэх итгэл илт буурч, хямралын хэмжээнд хүрэхээр болсон нь илэрсэн юм. Энэ нь төрийн удирдлагын онолын цаашдын хөгжилд нөлөөлж, удирдлагын шинэ хэлбэр, аргыг хайх, юуны өмнө засаг болон олон нийтийн хоорондын итгэлцлийг дээшлүүлэх зохимжтой арга замыг олох хэрэгтэй болжээ. Орчин үеийн судлаачид төр бол үйлчилгээ үзүүлэгч гэсэн ойлголтоос улам бүр холдож, зөвхөн үйлчилгээ үзүүлэгч төдий биш нийгмийн баялаг, сайн сайхныг бүтээгч байх ёстой, ийнхүү бүтээхэд нь иргэний нийгэм, бизнесийн салбар, ашгийн бус байгууллагууд хамтран оролцогч байх ёстой гэж үзэх болсон. Төр ба иргэний нийгмийн энэ харилцан хамаарал дээр үндэслэсэн төрийн удирдлагын арга барилыг Сайн засаглал (*Good Governance*) гэж нэрлэх болсон юм. Гэхдээ Сайн засаглалын ойлголт одоогоор бүрэн төгс онол болон төлөвшиж амжаагүй, загвар нь бүрэлдэх шатандаа байгаа бөгөөд Сайн засаглалыг хэрэгжүүлж буй олон орон энэ ажлаа Төрийн удирдлагын шинэ систем (*NPM*)-ийн хүрээнд хэрэгжүүлж байгаагаас төрийн удирдлагын энэ хоёр арга, хэлбэрийг ангилан ялгахад бэрхшээлтэй байдаг байна<sup>116</sup>.

Дээр дурдсан төрийн удирдлагын онолуудын үндсэн зарим ойлголтыг товч авч үзье.

#### 1. Бюрократын онол

XX зууны эхэнд М.Вебер, В.Вильсон нарын үндэслэсэн Бюрократын онолын үндсэн ойлголтууд нь:

<sup>114</sup>Sager, F., & Rosser, C. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review*, 69(6), 1136-1147;

<sup>115</sup>Оболонский А.В. Кризис бюрократического государства: Реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии. М.: Фонд «Либеральная миссия», 2011. – с. 12-32.

<sup>116</sup>Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, 88(4), 1099-1115.

- 1) Төрийн удирдлагын зарчмууд:
  - а. Төрийн алба мэргэшсэн байх. Тусгай боловсрол эзэмшсэн, төрийн албаны туршлагатай ажилтнуудад тулгуурлана.
  - б. Төрийн алба хувь хүнээс хамаарахгүй байх. Эрх мэдэл хэн нэгэн хувь хүнд биш, уг хүний эзэлж буй албан тушаалд нь байна.
  - в. Төрийн албаны формал чанар. Эрх зүйн актаар тодорхойлогдсон үйл ажиллагаа явуулна.
- 2) Удирдлагын системийг зохион байгуулах голлох арга-Эрх мэдэл нь тодорхой зааглагдсан, шаталсан, босоо тогтолцоо. Байгууллага, албан тушаалтны дээрээс доош захирагдах журам.
- 3) Удирдлагын голлох арга-Захиргааны шууд арга. Төрийн хяналтыг чухалчлана.
- 4) Хүний нөөцтэй ажиллах голлох арга-хүний бүтээл, чадавхид үндэслэн карьерийн системээр боловсон хүчнийг сонгох, дэвшүүлэх.

## 2. Төрийн удирдлагын шинэ систем

Ерөнхийлөгч Р.Рейганы эдийн засгийн бодлогыг тодорхойлогч, Америкийн эрдэмтэн У.Нисканений Нийгмийн сонголтын онолд суурилан XX зууны 70-аад оны үеэс хөгжиж ирсэн онол. Нисканен төрийн байгууллагуудыг төсвөө гаднаас авдаг, зах зээлд монопол байр суурьтай эдийн засгийн агент гэж үзэн өөрийн загварыг гаргажээ. Үүнээс үүдээд төрийн байгууллагууд ажлын үр дүнгээсээ үл хамааран төсөв хуваарилагч улс төрийн удирдлагаас хүсэх төсвийн хэмжээгээ аль болох их байлгах сонирхолтой болдог, харин өрсөлдөөнт орчинд ажиллаж байгаа байгууллага бол энэ дутагдлаас ангид байх юм гэж үзжээ.

Үүнээс үндэслэн англи-саксоны орнуудад хийгдсэн реформын гол шугам нь төрийн удирдлагын уламжлалт бюрократ тогтолцооны эдийн засгийн үр ашиггүй байдалтай тэмцэх явдал байв. Энэ үр ашиггүй байдал нь юуны өмнө төсвийг аль болох их байлгахыг эрмэлзэх болон тодорхой үр дүн гаргахын төлөө ажиллахгүй байх явдлаар илэрч байв. Ингээд эдийн засгийн үр өгөөжгүй байдлыг үүсгэгч шалтгаантай тэмцэх төрийн удирдлагын шинэ арга барилыг бий болгохын тулд хувийн секторын удирдлагын технологийг төрийн удирдлагад авч хэрэгжүүлжээ.

Төрийн удирдлагын шинэ системийн үндсэн ойлголтууд нь:

- 1) Төрийн удирдлагын зарчим:
  - а. Төрийг тодорхой үйлчилгээ үзүүлэгч гэж үзнэ. Үүний тулд нарийн мэргэжсэн төрийн байгууллагуудыг байгуулах бөгөөд эдгээр байгууллагын үндсэн чиг үүрэг нь төрийн тодорхой үйлчилгээ үзүүлэхэд оршино.
  - б. Үйлчилгээг иргэдэд тулж хүргэх ажиллагаагаа өрсөлдөөний үндсэн дээр хувийн сектороор гүйцэтгүүлэхийг эрмэлзэнэ. Энэ нь, нэгдүгээрт, төрийн, хувийн болон төрийн бус маягийн (*quasi-NGO*<sup>117</sup>) байгууллагуудын хооронд төрийн үйлчилгээ үзүүлэх эрхийн төлөө өрсөлдөөнийг бий болгоно, хоёрдугаарт, эдгээр байгууллагуудын хооронд энэ үйлчилгээний эцсийн хэрэглэгчийн төлөөх өрсөлдөөн үүснэ.
  - в. Үр дүнд чиглэсэн байх. Төрийн байгууллагын хувьд бол энэ нь үр дүнд баримжаалан удирдана, албан тушаалтны хувьд бол шаардагдах үр дүнд хүрсний үндсэн дээр цалин, урамшуулал юмуу шийтгэл хүртэнэ гэсэн үг.
  - г. Хэрэглэгчид чиглэсэн байх. Төрийн удирдлагын зорилго нь иргэдэд шаардлагатай үйлчилгээг зохих чанартайгаар хүргэх замаар иргэдийн хэрэгцээг хангахад оршино.
- 2) Удирдлагын системийг зохион байгуулах голлох арга – зах зээлийн арга байна. Нэгдүгээрт, хэрэглэгч тодорхой үйлчилгээг авахын тулд аль байгууллагад

<sup>117</sup>quasi-NGO-төрөөс санхүүждэг боловч, төрөөс хамааралгүйгээр үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага.

хандахаа сонгож болно, хоёрдугаарт, нийтийн секторын байгууллагууд хоорондын гэрээ, хэлцэл болон ерөнхий дүрмийн хүрээнд чөлөөтэй хамтран ажиллана.

- 3) Удирдлагын голлох арга - нийтийн секторт төрийн оролцоог багасгах, байгууллагуудын хувьд өөрийн дотоод зохицуулалт болон зах зээлийн зохицуулалтыг ашиглах арга. Төрийн байгууллагууд болон төрийн үйлчилгээ үзүүлэх үүрэг бүхий байгууллагуудын хувьд энэ нь эрх мэдлийн төвлөрлийг эрс багасгана гэсэн үг.
- 4) Хүний нөөцтэй ажиллах голлох арга - “хүний капитал”-д бүхэлд нь анхаарахад оршино. Байгууллагад тодорхой ашигтай байх ажилтны тал бүрийн чадварт анхаарна. Өөрөөр хэлбэл, тодорхой байгууллагын аль нэг албан тушаалд өрсөлдөгчид нь хангалттай ажлын туршлага бүхий төрийн мэргэшсэн ажилтан болон хувийн секторт ажиллаж байгаад өрсөлдөхөөр ирсэн хүн хоёр байхад чухам хэн нь уг байгууллагын хувьд “хүний капитал”-ын хувьд илүү хэрэгтэй вэ гэдгийг юуны өмнө харна гэсэн үг.

Төрийн удирдлагын шинэ систем нь 1980-аад оны төгсгөл, 1990-ээд оны дунд үед онолын хувьд төлөвшсөн бөгөөд энэ төлөвшил нь тухайн үед англи-саксоны орнуудад хийгдсэн төрийн удирдлагын реформтой зэрэгцэн явагдсан юм.

Эдгээр улсад хийгдсэн реформын зорилго нь “нийтийн секторыг зах зээлд баримжаалуулах” байв, өөрөөр хэлбэл, нэгдүгээрт, хувийн секторын удирдлагын технологийг ашиглах; хоёрдугаарт, үйлчилгээ үзүүлэхтэй холбоотой зарим чиг үүргээ аутсорсингоор шилжүүлэх; гуравдугаарт, төрийн байгууллагын болон төрийн үйлчилгээ үзүүлэгчдийн үйл ажиллагааг чөлөөт зах зээлтэй төстэйгээр удирдах байв.

Товчхондоо, төрийн удирдлагын шинэ систем (*NPM*)-ийн онолын үндсэн зарчим нь төр бол төрийн үйлчилгээ үзүүлэх үүрэгтэй; нийтийн секторыг зах зээлийн баримжаатай байлгах шаардлагатай гэсэн хоёр зарчим болно.

### **3. Сайн засаглал**

Төрийн удирдлагын шинэ системийг практикт хэрэгжүүлэх явцад Сайн засаглалын загвар гарч ирсэн бөгөөд одоогоор онолын хувьд бүрэн төгс болоогүй байгаа юм. Олон улсын томоохон байгууллагууд, тухайлбал, Дэлхийн банк, Олон улсын валютын сан, Европын холбоо болон НҮБ-ын дэргэдэх байгууллагууд тус бүрдээ төрийн удирдлагын өөр өөрийн зарчмыг тодорхойлж байгаа боловч бүгдэд нь адил төстэй талууд бий.

- 1) Төрийн удирдлагын зарчим:
  - а. Ил тод, тунгалаг байх
  - б. Засгийн газар нь иргэдийнхээ өмнө хариуцлага хүлээдэг байх
  - в. Үр ашигтай ажиллах
  - г. Хуулийг дээдлэх
  - д. Нийгмийн сайн сайхныг бүтээхэд иргэдийн оролцоог хангах, үүний дотор төрийн удирдлагад иргэдийг оролцоог хангах.
- 2) Төрийн удирдлагыг зохион байгуулах голлох хэлбэр - Сайн засаглалын загвар нь нийгмийн баялагийг бүтээх, нийтэд тулгарсан аливаа асуудлыг шийдвэрлэх нэгдсэн зорилго бүхий төр, иргэн, бизнесийн болон иргэдийн байгууллагуудын сүлжээтэй ажиллахад чиглэнэ.
- 3) Удирдлагын голлох хэлбэр - Сайн засаглалын голлох хэлбэр нь төр болон иргэд, хувийн секторын байгууллагуудын хамтын ажиллагаа байна.
- 4) Хүний нөөцийг удирдах голлох арга - төрийн албан хаагчид, иргэд, байгууллагуудын үнэт зүйлсэд тулгуурлан ажиллана.

Товчхондоо, төрийн удирдлагын системийг сайжруулахтай холбоотой Сайн засаглалын үндсэн зарчим нь нийгмийн сайн сайхныг бүтээхэд иргэдийн оролцоог хангах явдал юм гэж ойлгож болно. Дүгнэвээс:

- 1) Төрийн үндсэн үүрэг нь - нийгмийн сайн сайхныг бүтээх. Хувь хүмүүсийн сайн сайхныг нийгмийнхтэй адилаар үзнэ.
- 2) Мөн иргэд болон байгууллагууд хамтран ажиллаж нийгмийн сайн сайхныг бүтээлцэнэ.
- 3) Үүнтэй холбоотойгоор, нэгдүгээрт, иргэний хамтын ажиллагааны нөхцлийг бүрдүүлэх; хоёрдугаарт, төрөөс нийгэм, түүний аль нэг хэсэг, тодорхой нутаг дэвсгэрт зориулан сайн сайхныг бүтээх ажилд иргэд болон байгууллагуудын зүгээс ашгийн болон сайн дурын үндсэн дээр оролцох бололцоог нээж өгөх хэрэгтэй.

**Хоёр. XX зууны сүүлч, XXI зууны эхэнд дэлхийн зарим улс орнуудад хийгдсэн төрийн удирдлагын шинэчлэлийн туршлага, сургамж**

1980-аад оны дунд үеэс дэлхийн олон улс орнуудад төрийн удирдлагын шинэчлэл хийх өргөн хүрээтэй, томоохон хэмжээний хөтөлбөр хэрэгжүүлж ирсэн байна. Шинэчлэл хийсэн улс орон бүрийн засгийн газрын өмнө тулгарсан асуудал, тавьсан зорилт болон хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ нь ихээхэн ялгаатай байснаас гадна шинэчлэлийг хэрэгжүүлж эхэлсэн хугацаа, үргэлжилсэн хугацааг нь ч нарийн тодорхойлоход хүндрэлтэй. Гэхдээ улс орнуудын өмнө нийтлэг тавигдаж байсан өөрчлөлтийн үндсэн зорилтууд нь:

1. **Төрийн зарлагыг багасгах;** (татвар, төсвийн хүрээний шинэчлэл хийж хөрөнгийн арвилан хэмнэлт гаргах, хөрөнгө оруулалтын болон үндэсний компаниудын өрсөлдөх чадварыг дэмжих тааламжтай нөхцөл бүрдүүлэх, нийгмийн болон насжилт нэмэгдэх зэрэг хүн ам зүйн өөрчлөлтөөс шалтгаалан татвар, төсвийн салбарт улам бүр нэмэгдэж буй ачааллыг бууруулах үүднээс иргэдэд олгох төрөл бүрийн хөнгөлөлт, олговрын өсөлтийг хязгаарлах)
2. **Хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлэх чадварыг дээшлүүлэх;** (шинэчлэлийг эсэргүүцэгчдийн эсэргүүцлийг давах туулах, төрийн албаны боловсон хүчний бодлогод албан хаагчийн мэргэжлийн чадварт тулгуурлах зарчмыг голлон анхаарах, төрийн албанд буй танил тал, нам, бүлэглэлийн нөлөөг багасгах, төрийн албан хаагчийн ашиг сонирхол реформын ашиг сонирхолтой нийцэж байхаар урамшууллын систем тогтоох, ашиг сонирхолын тодорхой бүлгүүдэд зориулсан хөтөлбөрүүдийг багасгах)
3. **Төрөөс ажил олгогчийн үүргээ биелүүлэх чадавхийг нь сайжруулах;** (төр хариуцлагатай ажил олгогч байх, төрийн албанд шаардлагатай мэргэшсэн албан хаагчдыг тэдэнд зориулсан цалин хөлс, зардлыг нэмэгдүүлэхгүйгээр хангалттай тоогоор татах, төрийн албан хаагчид болон төрийн хэвшилд ажиллагчдын цалин хөлсний сан татвар, төсвийн салбарт хүндрэл учруулахгүй байх зорилт хэрэгжүүлэх, тухайн сангийн дотоодын нийт бүтээгдэхүүнд эзлэх хувийг бусад орнуудынхтай байнга харьцуулж байх)
4. **Төрөөс үзүүлэх үйлчилгээний чанарыг дээшлүүлэх, иргэд, хувийн хэвшлийн зүгээс төрд итгэх итгэлийг бэхжүүлэх;** (улс төрчдийн болон төрийн албан хаагчдын хүрээнд авилгыг багасгах эрх зүйн орчин бүрдүүлэх) зэрэг байв.

Төрийн удирдлагын шинэчлэл хийх эдгээр өргөн хүрээтэй, цогц хөтөлбөрүүд нь

- төрөөс үзүүлэх үйлчилгээний чанар, үр дүнг дээшлүүлэх,
- нөхцөл байдлын өөрчлөлтөнд шуурхай, оновчтой зохицох чадвартай болох
- татвар, төсвийн ачааллыг хөнгөлөх, тайлагнах, хариуцах системийг боловсронгуй болгох

зэрэг адил, төсөөтэй асуудлыг шийдвэрлэх зорилттой байсан боловч улс орон бүрт харилцан адилгүй арга, хэлбэрээр хэрэгжсэн байна. Зарим оронд хэт радикал хэлбэрээр бүх тогтолцоо, арга барил, системийг өөрчилж хийсэн бол зарим оронд алхам алхмаар аажим өөрчлөлт хийсэн байдаг. Гэхдээ эдгээр үндсэн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд төрийн бодлого, тогтолцооны механизмд богино хугацаанд шийдвэрлэж болох дараах өөрчлөлтүүдийг мөн нийтлэг хэлбэрээр хийсэн байна:

1. Төрийн зарлагын удирдлагыг сайжруулах;
2. Төрийн алба болон хүний нөөцийн удирдлагыг сайжруулах;
3. Гүйцэтгэх засаглалд бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх;
4. Хөгжлийн бодлого, бодлогын хэрэгжүүлэлтийн салбарт төрийн удирдлагын үүрэг, хариуцлагыг дээшлүүлэх.

Төрийн зарлагын механизмд нийт зарлагыг хязгаарлах; хөрөнгө зарцуулалтыг ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх; төрийн хөрөнгийг үр дүнтэйгээр ашиглах нөхцөлийг хангах; болон төрийн зарлагыг үнэлэх, хянах, хуваарилах нягтлан бодох бүртгэл, аудитын механизмууд орно.

Төрийн албанд боловсон хүчин болон хөдөлмөрийн харилцааг удирдах механизмд төрийн албан тушаалд томилох, албан тушаалын шат, ангиллаар дэвших; тодорхой төрийн албан тушаалтны үйлдлийг хазаарлах; төрийн албан хаагчийн үйл ажиллагааны сэдлийг бүрдүүлэх; албан хаагчдыг хэзээ, хэрхэн сонгож авах зэрэг механизмууд орно.

Гүйцэтгэх засаглалын зохион байгуулалтын бүтэц гэж яамд, албан байгууллагууд, бүтцийн нэгжүүдийн тайлагнах тогтолцоо, тайлагнах механизм болон тэдний хариуцлагын хүрээг тодорхойлохыг ойлгоно.

Гүйцэтгэх үүрэг, хэрэгжүүлж буй бодлогын талаас нь авч үзвэл төрийн удирдлагын системийн үүрэг, хариуцлага гэж засаглалын үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх хариуцлагыг засгийн газар болон орон нутгийн засаг захиргааны хооронд хуваарилах арга хэрэгсэл, төрийн зүгээс үйлчилгээ үзүүлэх чиг үүргээ бусад байгууллагуудаар гүйцэтгүүлэх чадвар, мөн зарим үйлчилгээ үзүүлэхийг хязгаарлах, бүрмөсөн зогсоох зэргээр төрийн хариуцлагаас өөрийгөө чөлөөлөх чадвар зэргийг ойлгоно. Эдгээр хийгдсэн төрийн удирдлагын шинэчлэлийн тодорхой арга хэмжээнүүдийг хүснэгт 1-т үзүүлэв.

**Хүснэгт 1. Төрийн удирдлагын шинэчлэлийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд**

| <i>Шинэчлэлүүд</i>                                                   |                                    | <i>Улсын салбарт сахилгыг бэхжүүлэх зорилгоор хийгдсэн үндсэн шинэчлэл</i>           | <i>Гүнзгийрүүлсэн шинэчлэлүүд</i>                                                       |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Төрийн зарлагын удирдлагыг сайжруулах чиглэлээр хийгдсэн шинэчлэлүүд | Зарлагыг нийтэд нь бууруулах       | Төсвийн хязгаарлалтыг нэмэгдүүлэх                                                    | Төсвийг хүрээ, хязгаар, шатлал, ангилалтай боловсруулах                                 |
|                                                                      | Үр ашгийг нэмэгдүүлэх              | Нөөцөд суурилсан төсөв боловсруулах                                                  | Төсвийг цаашдын төлөвлөгөөтэй уялдуулахын тулд хэмжээг нь өөрчлөх                       |
|                                                                      | Нягтлан бодох, бүртгэлийн шинэчлэл | Бүртгэлийн мөнгөн гүйлгээний аргыг бэхжүүлэх                                         | Бүртгэлийн давхар бичилтийн ба аккрузл суурьт нягтлан бодох бүртгэлийн аргыг нэвтрүүлэх |
|                                                                      | Аудитын шинэчлэл                   | Санхүүгийн тайлан, үр дүнг хянан шалгах аудитын уламжлалт арга, ажиллагааг бэхжүүлэх | Үйл ажиллагааны үр дүнгийн гадаад ба дотоод аудитын хяналтыг институтчлэх               |

|                                                                                            |                                                              |                                                                                 |                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Төрийн албаны шинэчлэл                                                                     | Албан тушаал хаших журмыг оновчтой болгох                    | Ажлын байраар хангах, улс төрөөс ангид байлгах найдвартай баталгааг нэмэгдүүлэх | Нэг албан тушаалыг нэг хүн хаших хугацааг богиносгох                                                                        |
|                                                                                            | Төрийн албыг бэхжүүлэх                                       | Төрийн албаны эрх зүйн үндсийг бэхжүүлэх                                        | Цалин хөлсний олон төрөлт механизмыг бий болгох                                                                             |
|                                                                                            | Урамшууллын тогтолцоо                                        | Албан тушаал ахих, шагнал, урамшууллын стандартыг баримтлах                     | Үр дүнгийн гэрээ байгуулах                                                                                                  |
|                                                                                            | Нээлттэй байдал                                              | Хаалттай системийн хүрээнд албан тушаал ахих, дэвшихийг дэмжих                  | Төрийн албаны сонгон шалгаруулалтаар боловсон хүчний сэлбэлт хийх                                                           |
| Гүйцэтгэх эрх мэдлийн зохион байгуулалтын бүтэц                                            | Төрийн байгууллагын бүтэц                                    | Яамдын бүтцийг хялбаршуулан бэхжүүлэх                                           | Хэрэгжүүлэгч агентлагуудыг байгуулах                                                                                        |
|                                                                                            | Гэрээний систем                                              | Үр дүнгийн гэрээг хязгаартай хэрэглэх                                           | Улсын салбарт үр дүнгийн гэрээг хэрэглэх                                                                                    |
|                                                                                            | Төрийн агентлагуудын чиг үүргийг тодорхой болгох             | Жилийн төлөвлөгөө, үр дүнгийн гэрээний үндсэн дээр ажиллах                      | Тодорхой, заавал хэрэгжүүлэх зорилгууд                                                                                      |
| Хөгжлийн бодлого, бодлогын хэрэгжүүлэлтэнд төрийн удирдлагын үүрэг, хариуцлагыг дээшлүүлэх | Улс төрийн хүрээнд төвлөрлийг сааруулах                      | Хариуцлагыг бага зэрэг өөрчлөн хуваарилах                                       | Засгийн газрын төв байгууллагуудын үүрэг, хариуцлагыг дахин хуваарилж, зарим үүргийг орон нутгийн байгууллагуудад шилжүүлэх |
|                                                                                            | Үйлчилгээ үзүүлэх зарим үүргээс төрийн байгууллагыг чөлөөлөх | Үзүүлэх үйлчилгээний нэр төрлийг багасгах                                       | Төрийн зарим чиг үүргийг хувийн хэвшил, ТББ-аар гүйцэтгүүлэх талаар дорвитой арга хэмжээ авах                               |
|                                                                                            | Гэрээгээр зарим үүргийг гүйцэтгүүлэх                         | Төрийн зарим чиг үүргийг хувийн хэвшлээр гүйцэтгүүлэх                           | Стратегийн болон зарим хүндэвтэр ажил, үйлчилгээг хувийн хэвшлээр гэрээний үндсэн дээр гүйцэтгүүлэх                         |

Дээр дурдсан төрийн удирдлагын шинэчлэлүүд тодорхой улсад хэрхэн хийгдсэн талаар Дэлхийн Банкнаас нийт 14 улсад дэлгэрэнгүй судалгаа хийсэн бөгөөд уг судалгааны үр дүнгийн талаар тус банкны экспертүүд Нил Парисон, Ник Меннинг нар “Төрийн удирдлагын шинэчлэл: олон улсын туршлага”<sup>118</sup> номонд товч ба дэлгэрэнгүй хэлбэрээр өгүүлснийг доорх хүснэгтээр үзүүлэв.

<sup>118</sup>Нил Парисон, Ник Меннинг. Реформа государственного управления:международный опыт. М.,2003г.

## Их Британи, Умард Ирландын Нэгдсэн Вант Улс

| <i><b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i><b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i><b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нэгдсэн, хүчтэй төвлөрсөн засаг</li> <li>- Мажоритар, консерватив улс төрийн систем</li> <li>- Хүчирхэг гүйцэтгэх засаглал, хууль тогтоох дээд байгууллагад нь намын сахилга батыг чанд сахидаг</li> <li>- Гүйцэтгэх засаглалын үйл ажиллагаанд хязгаарлалт бага тавьдаг</li> <li>- Улс төрөөс ангид, өндөр боловсролтой боловсон хүчин бүхий төрийн алба</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Үнийн өсөлтийг зогсоох</li> <li>- Улсын секторын зээл авах хэрэгцээг багасгах</li> <li>- ДНБ-нд эзлэх төрийн зардлын хэмжээг бууруулах</li> <li>- Төрийн албан хаагчид бол биеэ тоосон, давуу эрх эдэлдэг анги гэсэн нийгэмд тогтсон ойлголт</li> <li>- Төрийн удирдлагын тогтолцоо хэтэрхий нүсэр, бүх зүйлд оролцдог гэсэн нийгэмд тогтсон ойлголт</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Монеторизмын үндсэн дээр хийгдсэн шинэчлэлүүд</li> <li>- Менеджеризмын онол, хувийн хэвшлийн талыг баримтлагчдын нөлөөлөл</li> <li>- Үйл ажиллагаа, түүний үр дүнг хэмжих удирдлагын системийг нэвтрүүлэх, тухайлбал, эмнэлэг, сургуулийн харьцуулсан хүснэгт гэх мэт.</li> <li>- Гүйцэтгэх байгууллагуудыг өргөн ашигласан: төрийн албаны 70 хувийг бүрдүүлсэн 140 байгууллагыг бий болгосон.</li> <li>- Удирдлагын салбарт зөвлөхүүдийг өргөн ашигласан.</li> <li>- 1979-1983 онуудад төрийн албан хаагчдын тоог багасгасан.</li> <li>- 80-аад онд санхүүгийн удирдлагыг боловсронгуй болгосон.</li> <li>- 1987 он. Зах зээлийн механизмд анхаарал хандуулж, эрүүл мэндийн салбарын нийлүүлэгч, худалдан авагчдын ангиллыг хийсэн.</li> <li>- 1991 он. Зах зээлийг тестэлж, “Иргэдийн Харт” гаргасан.</li> <li>- 1992 оны дунд үе. Удирдлагын хяналтын үр дүнгээр цаашид холбооны яамдад бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийсэн.</li> <li>- 1990-ээд оны сүүлч үед “Юун түрүүнд үйлчилгээ чухал” гэсэн хөтөлбөр хэрэгжиж, зарлагын иж бүрэн шалгалт явуулж, орон нутгийн удирдлагад “Дээд зэргийн үр ашиг” гэсэн санаачилга хэрэгжсэн.</li> <li>- Шинэчлэлийг дээрээс дэс дараалалтай, чанд хэрэгжүүлсэн.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1979-1983 онд төрийн албан хаагчдын тоог 14%, дараа нь мөн 6% бууруулсан.</li> <li>- Эцсийн үр дүнгээр тооцоход анхаарч, хэрэглэгчдын хэрэгцээг хангахад чиглэгдсэн.</li> <li>- Техникийн үр ашиг ихээхэн нэмэгдсэн.</li> <li>- Эмнэлэг, сургуулийн харьцуулсан хүснэгт хүн амын дунд ихээхэн түгээмэл болсон.</li> </ul> <p><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйлчилгээ үзүүлэх үйл явц дахь дутагдал бүрэн арилаагүй.</li> <li>- Боловсрол, эрүүл мэндийн салбарын ажилчдын ёс суртахууны уналт</li> <li>- Засгийн газрын агентлагуудын эрх мэдэл, уян хатан байдал хангалтгүй.</li> <li>- Улс төрийн зөвлөхүүдийн үйл ажиллагааны үр өгөөж тааруу.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын ёс суртахууны байдал харьцангуй дордсон.</li> <li>- 1990-ээд оны сүүлээр төрийн өндөр албан тушаалтнуудын түвшинд улс төржилт нэмэгдсэн.</li> </ul> |

## Герман

| <b><i>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b><i>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b><i>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Нөхцөл байдал:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Холбооны улс</li> <li>- Хуулийн үндсэн дээр төрийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх гүн гүнзгий уламжлалтай</li> <li>- Төрийн удирдлагын нэг төрлийн бус, нарийн системтэй</li> <li>- Холбооны төрийн өндөр албан тушаалтнуудын түвшинд хэт улс төржсөн</li> <li>- Холбооны засгийн газрын чиг үүрэг нь хуулийн төсөл боловсруулахад гол төлөв чиглэгдсэн</li> </ul> <p><b><i>Асуудлууд:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Орон нутгийн удирдлагын үр ашгийг нэмэгдүүлэхийг иргэдийн зүгээс шаардсан</li> <li>- Зүүн Германтай нэгдсэн</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Улс төрийн үзэл суртлын нөлөөлөл бага байжээ.</li> <li>- Захиргааны шинэчлэлийг аажмаар, үе шаттайгаар хэрэгжүүлсэн.</li> <li>- Урд нь байсан тогтолцоогоо боловсронгуй болгохыг гол болгосон. (Өөр тогтолцоо бий болгох, эсвэл бусдын туршлагыг “бөөндөх” гэсэн саналууд байсан)</li> <li>- Дээрээс доош нь хийх төвлөрсөн шинэчлэлийн янз бүрийн хэлбэрийг нэвтрүүлэхэд холбооны бүтэц, төрийн удирдлагын тогтсон уламжлал ихээхэн саад болж байв.</li> <li>- Холбооны түвшинд шинэчлэлийг хийх санал, санаачилга хомс</li> <li>- Орон нутагт аж ахуй эрхлэгчдэд дэмжлэг үзүүлэх</li> <li>- Зүүн Германы төрийн удирдлагыг засгийн газрын чиг үүргийг өөрчлөх, төрийн албаны мерит системд шилжүүлэх, эрх мэдлийг босоо ба хэвтээ байдлаар хуваарилах, хууль дээдлэх соёл, дэг журамд үндэслэсэн үйл байдалд шилжүүлэх замаар хэрэгжүүлсэн.</li> </ul> | <p><b><i>Хүрсэн үр дүн:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Холбооны түвшинд төрийн албан хаагчдын тоо дараах байдлаар өөрчлөгджээ: 1989 онд 300 мянга, 1992 онд 381 мянга, 1998 онд 315 мянган хүн.</li> <li>- Эхний үе шатанд орон нутгийн удирдлагын түвшинд ихээхэн өөрчлөлтүүд хийгдсэн.</li> <li>- Төсвийн гүйцэтгэлд уян хатан байдал бий болсон.</li> </ul> <p><b><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Орон нутгийн удирдлагын түвшинд шинэчлэлээс залхсан байдал бий болсон.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын цалин хөлсний тогтолцооны шинэчлэлийг Бундастаг буцаасан.</li> </ul> |

**Шинэ Зеланд**

| <b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нэгдмэл улс</li> <li>- Нэг намын засгийн газрын уламжлалтай боловч сонгуулийн хувь тэнцүүлсэн тогтолцоонд шилжсэнтэй холбоотой эвслийн засгийн газар байгуулагдах боломжтой.</li> <li>- Засгийн эрх мэдлийг хэрэгжүүлж байгаа улс төрийн намын эрхийг Үндсэн хуулиар хязгаарласан зүйл үгүй.</li> <li>- Шинэчлэл эхлэх үед төрийн нэгдсэн, улс төрөөс ангид албатай байв.</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1985 онд нэг хүнд ногдох ДНБ-ний хэмжээ өндөр хөгжилтэй орнуудтай харьцуулахад бага байсан.</li> <li>- Их Британитай худалдааны харилцаа муудсан.</li> <li>- 1984 онд эдийн засгийн зогсонги байдал, асар их улсын өр, 1985 онд девальваци 20 хувь, үнийн өсөлт 13 хувь болсон.</li> <li>- 1984 онд ажилгүйдэл 5 хувь байсан бол 1992-1993 онд 10 хувь болж өссөн.</li> <li>- Олон нийт эдийн засгийн байдалд санаа зовниж байсан ба харин төрийн албанд сэтгэл дундуур байгаагүй.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1984-1990 онд төрийн албаны цогц шинэчлэл хийсэн.</li> <li>- Шинэчлэл нь нягт боловсруулсан онолын үндэслэл, үзэл сурталд суурилсан.</li> <li>- Шинэчлэлийн хөдөлгөгч хүч нь нэгдмэл үнэт зүйл, эрх ашиг бүхий улс төр, захиргааны элит хэсэг байв.</li> <li>- Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага нь үр дүнгийн гэрээ, байгууллагын удирдлагад хүний нөөцийн удирдлагыг шилжүүлэх замаар хийгдсэн.</li> <li>- 1989 онд Төрийн санхүүгийн тухай хууль батлагдаж, аккрузал суурьт нягтлан бодох бүртгэлийн аргыг нэвтрүүлсэн.</li> <li>- Шинэчлэлийг эрчимтэй, хатуу, чанга аргаар хэрэгжүүлсэн.</li> <li>- Удирдлагын салбарт зөвлөхүүд, хөндлөнгийн шинжээчдийг өргөн ашигласан.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1988-1994 онд төрийн байгууллагт ажиллагсдын тоо 88 мянгаас 37 мянга болж цөөрсөн. (Олон хүмүүсийг улсын байгууллага, бусад бүтцэд шилжүүлсэн )</li> <li>- Хөдөлмөрийн бүтээмж, үр ашиг ихээхэн нэмэгдэж, зарлага үлэмж багассан.</li> <li>- Сайд нар улс төрийн зөвлөгөө авах боломж нэмэгдсэн.</li> <li>- Гүйцэтгэх засаглалын түвшинд удирдлагын уян хатан байдал нэмэгдэж, төвлөрөл саарсан.</li> <li>- Үйл ажиллагааны үр дүнг олон нийтэд мэдээлэх байдал сайжирсан.</li> </ul> <p><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Системийн тархай байдлын улмаас улс төрийн зөвлөхүүдийн үйл ажиллагаа зохих ёсоор явагдаагүй.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын ёс суртахууны байдал дордсон, институцийн залгамж чанар, уламжлал алдагдсан.</li> <li>- Үр дүнгийн гэрээнд голлон анхаарал хандуулах болсон.</li> <li>- 1990-ээд оны дунд үе гэхэд шинэчлэлээс залхсан.</li> <li>- Шинэ тогтолцоонд шилжихэд гардаг гэрээ, шинэ харилцаанаас үүдэн гарах зардал.</li> </ul> |

**Чили**

| <b><i>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b><i>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b><i>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1973-1990 онд А.Пиночетийн цэргийн дэглэм байв.</li> <li>- 1990 оны 3 сараас бүх нийтийн чөлөөт сонгуулиар сонгогдсон ерөнхийлөгч, хууль тогтоох байгууллага дээд байгууллага улс орныг удирдаж байна.</li> <li>- Нэгдмэл улс</li> <li>- Хоёр танхимтай парламенттай.</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чилид Латин Америкийн орнууд дотроос илүү мэргэшсэн төрийн албатай байсан ч гэсэн түүний аппаратыг үр ашигтай, уян хатан болгох шаардлагатай байсан.</li> <li>- 70-аад оны дунд үед халамжийн бодлого ихээхэн түгээмэл байв.</li> <li>- Төрийн нүсэр аппарат</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хувийн хэвшлийн хөгжилд анхаарал хандуулсан. Төрөөс эрүүл мэнд, боловсрол, орон сууц, нийгмийн хамгааллын салбарын чиг үүргээ хувийн хэвшилд шилжүүлсэн.</li> <li>- Яамдын чиг үүргийг ангилан тодорхой болгосон.</li> <li>- Төрийн худалдан авалтын цахим системийг нэвтрүүлсэн.</li> <li>- Үр дүнгийн гэрээний үндсэн дээр санхүүгийн төлөвлөлт хийх санаачилгыг хэрэгжүүлж эхэлсэн.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пиночетийн засгийн газар зарим салбарыг хувьчлах болон төрийн албан хаагчдын тоог цөөрүүлсэн. Дараагийн ардчилсан засгийн газрууд төрийн албан хаагчдийн тоог цөөлөх арга хэмжээ аваагүй.</li> <li>- Хувийн хэвшлийн үүрэг хэвээр үлдэхийн зэрэгцээ үйлчилгээ үзүүлэх чиглэлээр өргөжсөн.</li> </ul> <p><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Үр дүнгийн гэрээний үндсэн дээр санхүүгийн төлөвлөлт хийх санаачилгын үр дүн хэрхэх нь тодорхойгүй.</li> </ul> |

**Өмнөд Солонгос**

| <b><i>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b><i>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b><i>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ерөнхийлөгчийн засаглалтай улс</li> <li>- Нэг танхимтай парламенттай</li> <li>- Улс төрд хувь хүний үүрэг роль их, улс төрийн намын үүрэг сул</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эдийн засгийн хямрал</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын тоо хэт их</li> <li>- Төрийн албанд садан төрлийн холбоо, авилгал их</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1998 онд төрийн албыг бүхэлд нь хариуцах Төрийн алба ба дотоод хэргийн яамыг байгуулсан.</li> <li>- 1999 онд төрийн албаны шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх үүрэг бүхий Төрийн албаны Комисс байгуулагдсан.</li> <li>- Захиргааны шинэчлэл нь Ким Дэ Чун ерөнхийлөгчийн улс төрийн суурь хөтөлбөрийн хүрээнд бусад ардчилсан өөрчлөлтүүдийн хамт нэгэн зэрэг хийгдсэн.</li> <li>- 1998 оноос санхүүгийн удаан хугацааны болон дунд хугацааны төлөвлөлтийг хийж эхэлсэн.</li> <li>- 1995 онд боловсронгуй цалин хөлсний системд тулгуурлан ажилтны үйл ажиллагааг үнэлэх тогтолцоонд шилжсэн.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын хөрөнгө, орлогын мэдүүлгийг гаргуулж эхэлсэн ба 1999 онд Авлигатай тэмцэх Зөвлөлийг байгуулсан.</li> <li>- Төрийн мэдээллийг иргэдэд нээлттэй болгох зорилгоор Төрийн мэдээллийг ил тод болгох хуулийг баталсан.</li> <li>- Төрийн зохицуулалтын тогтолцоог шинэчлэх Хороо байгуулагдсан.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1999 онд ДНБ 10,2 хувиар өссөн.</li> <li>- Сайд нарын танхимын гишүүдийн тоо 21-ээс 17, сайдын түвшний албан хаагчийн тоо 33-аас 24 болж тус тус цөөрсөн.</li> <li>- Төрийн дээд 230 албан тушаалын орон тоог үгүй болгосон.</li> <li>- Төрийн зохицуулалтын тогтолцоог шинэчлэх Хороо эхний нэг жилд захиргааны нийт дүрэм, журмын 48 хувийг хүчингүй болгож, 22 хувьд нь өөрчлөлт оруулсан. 1999 онд өөрчлөгдөөгүй үлдсэн бүх актыг хүчингүй болгосон.</li> </ul> <p><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тухайн үед төрийн албаны нээлттэй тогтолцоо ямар үр дүнд хүрч, төрийн албаны чанарт хэрхэн нөлөөлөх нь тодорхойгүй байсан.</li> </ul> |

**Австрали**

| <b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүчтэй Холбооны засгийн газартай Холбооны улс.</li> <li>- Сонгуулийн мажоритар тогтолцоотой.</li> <li>- Консерватизм</li> <li>- Англосаксоны захиргааны уламжлалтай.</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1980-аад оны дунд үеэс санхүүгийн дарамтад орж эхэлсэн.</li> <li>- Төрийн албаны үр ашиггүй байдалд олон нийт дурамжхан байсан авч удирдлагын шинэчлэл хийхийг шургуу шаардаагүй.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн албаны удирдлагыг оновчтой болгож, түүний үр ашгийг нэмэгдүүлэн, зардлыг багасгахад анхаарсан.</li> <li>- Холбооны засгийн газраас явуулсан шинэчлэлийг төвлөрсөн байдлаар хийсэн.</li> <li>- Эрс шинэчлэлийг практик байдлаар хийсэн.</li> <li>- Менеджеризмын үзэлд суурилсан.</li> <li>- 1990-ээд оны дунд үеэс хувьчлал, зах зээлийн механизмыг нэвтрүүлэхэд голлон анхаарсан.</li> <li>- 1984 онд Дээд удирдагчдын Алба байгуулсан нь анхны алхмуудын нэг байсан.</li> <li>- Үр дүнгийн гэрээний харилцаанд суурилсан удирдлага, хөтөлбөрийн төсвийг төлөвлөх үйл ажиллагаанд шилжсэн.</li> <li>- Төрийн удирдлагын бүтцийг өөрчилсөн, 1987 онд 27 яамыг 16 болгон цөөлсөн.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн удирдлага оновчтой болсон.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын тоо 1986 онд 180.893 байсан бол 1996 онд 143.305 болжээ.</li> <li>- Төрийн өмчийн ихэнх хэсгийн хувьчилсан.</li> <li>- Төрийн зардлын салбарт тэргүүлэх чиглэлүүдийг тодорхойлсон.</li> <li>- Бүхэлдээ үр ашиг нэмэгдсэн.</li> <li>- Төрийн албаны соёл өөрчлөгдсөн: төрийн алба хаших хугацаа богино болсон, менеджеризмын үзлийг баримтлагчид нэмэгдсэн, хувийн хэвшилтэй ойртсон гэх мэт.</li> </ul> <p><i>Тулгамдаж үлдсэн асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн албаны дунд, доод түвшинд албан хаагчдын ёс суртахууны байдал тааруу болсон.</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын ёс суртахууны уур амьсгал дордсон.</li> <li>- Гэрээний үүргийг удирдах асуудалд зарим хүндрэл учирсан.</li> </ul> |

## АНУ

| <b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан<br/>асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Нөхцөл байдал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүчтэй штатууд бүхий холбооны систем, үндсэн хуулиар төрийн удирдлагын салаа мөчрүүд болон бүх түвшинд засаглалыг салгаж өгсөн</li> <li>- Хууль тогтоох дээд байгууллагад намын сахилга бат сул</li> <li>- Хувийн сонирхлын лобби өргөн дэлгэрсэн</li> <li>- Хууль тогтоох байгууллагын хүчтэй, хамаарал багатай байнгын хороод, харьцангуй хүчтэй хууль тогтоох засаглал</li> </ul> <p><b>Асуудлууд:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Иргэдийн зүгээс засгийн газарт үл итгэх байдал маш их, тодорхой болсон байсан</li> <li>- 1980-аад оны сүүлч гэхэд холбооны төрийн албан хаагчдын дунд ёс зүйн байдал эрс доройтсон байв</li> </ul> <p>1980-аад он:<br/>Холбооны төсвийн алдагдал маш их болсон.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1983 онд Ахлах удирдах бүрэлдэхүүний албыг байгуулсан (8 мянга орчим төрийн албан хаагч хамрагдана)</li> <li>- Хувийн хэвшлийн ажлын арга барилыг эрчимтэй авснаар ажил хэрэгч, чөлөөт сэтгэлгээний соёл төлөвшсөн</li> <li>- Тодорхой шинэчлэлийн арга хэмжээ хэрэгжүүлэхэд дэмжигч эвслийг байгуулахад хүндрэлтэй байв</li> <li>- Хууль тогтоох дээд байгууллага болон гүйцэтгэх засаглалын элит хэсгийн хооронд олон асуудлаар санал зөрөлдөөн гарсан</li> <li>- 1992 онд улс даяар үйл ажиллагааны үр дүнгийн шалгалт хийж, 1993 онд Төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийн тухай хууль баталсан. (стратегийн төлөвлөлт, үр дүнгийн үнэлгээний)</li> <li>- Төрийн удирдлагын бүтцийг шинэчлэхэд биш удирдлагын арга барилыг шинэчлэхэд голлон анхаарсан</li> <li>- Рейганы үе: хувьчлах, төрийн зарим чиг үүргийг бусад гүйцэтгэгчдэд шилжүүлэхэд голлон анхаарсан</li> <li>- Хувийн хэвшлийн удирдагчдыг өргөн хэмжээгээр ашигласан</li> <li>- Шинэчлэлийн удирдлагыг төрийн албан хаагчид биш, гол төлөв улс төрийн томилгоотнууд гардан гүйцэтгэсэн.</li> </ul> | <p><b>Хүрсэн үр дүн:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1999 он гэхэд төсөв алдагдалгүй, ашигтай болсон</li> <li>- Микро түвшинд ажлын үр ашгийг дээшлүүлэхэд олон ололт, амжилт гарсан, хэрэглэгчдэд хандсан үйл ажиллагаа хүчтэй болсон гэх мэт амжилтууд байгаа боловч нэгэн утгатайгаар дүгнэхэд хэцүү</li> <li>- 1993-1999 онуудад холбооны түвшний төрийн албан хаагчдын тоо 17% буюу 377 мянгаар буурсан</li> <li>- 1994-1998 оны хугацаанд хүн амын Холбооны засгийн газарт итгэх итгэх процентоор 9 пунктээр дээшилсэн.</li> </ul> <p><b>Тулгамдсан асуудал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1980-аад оны сүүлч гэхэд холбооны төрийн албан хаагчдын дунд ёс зүйн байдал эрс доройтсон</li> <li>- 1993 оны хуулийн дагуу боловсруулсан үр ашгийг дээшлүүлэх төлөвлөгөө үндсэндээ хэрэгжээгүй.</li> </ul> |

## Бразил

| <i>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Холбооны улс</li> <li>- 26 муж улс, нэг холбооны тойрог</li> <li>- Холбооны засгийн газар болон нутгийн захиргааны байгууллагын эрх мэдэлд тусгайлан хамаарахаас бусад бүх асуудлаар муж улсын засгийн газар засгийн эрх мэдлийг хэрэгжүүлдэг</li> <li>- Засаг захиргааны уламжлал нь АНУ-ын хүчтэй нөлөөн дор төлөвшсөн</li> <li>- 1985 онд цэргийнхэн засгийн эрхнээс бууж, иргэний засгийн газар байгуулагдсан</li> <li>- Цэргийнхний хүчтэй нөлөөн доор 1967 онд батлагдсан үндсэн хуульд итгэх ард түмний итгэл эрс буурснаас шалтгаалан 1988 онд шинэ үндсэн хуулиа баталсан</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1986 он хүртэл төрийн албан хаагчдын үйл ажиллагааг хянах төвлөрсөн тогтолцоо байгаагүй</li> <li>- Холбооны засгийн газар төсвийн байнгын алдагдалтай явж ирсэн ба энэ муж улсуудын засгийн газруудын хариуцлагагүй үйл ажиллагаагаар улам бүр даамжирсан</li> <li>- 1990-1992 онд ерөнхийлөгч байсан Коллорын засаг захиргааны үед төрийн албан хаагчдын эсрэг явагдсан кампанит суртал нэвтрүүлгээс үүдэн төрийн албаны мэргэшсэн, туршлагатай олон албан хаагчид албан тушаалаа орхисон</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1995 онд Холбооны болон муж улсын засгийн газрын байгууллагуудад өөрчлөлт хэрэгжүүлэх яамнаас ерөнхийлөгч Кардосогийн<sup>119</sup> засаг захиргааны шинэчлэлийн зорилго, бодлогыг тодорхойлсон</li> <li>- Төрөөс өөрийн үйлчилгээ үзүүлэх чиг үүргийг багасгахад голлон анхаарал тавьсан</li> <li>- Холбооны төрийн албан хаагчдын тоо нь их биш, харин тэдний ажлын чиг үүрэг нь үр дүнтэй ажиллахаар хуваарилагдаагүй гэж үзээд төрийн албан хаагчдын мэргэжлийн үр чадварыг дээшлүүлэх, төрийн секторт удирдлагыг илүү уян хатан ажилладаг болгох, төрийн албан хаагчдыг салбар, бүс нутагт оновчтойгоор байршуулах зэрэг ажлыг хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Гүйцэтгэх болон хууль тогтоох байгууллагуудын ажлын уялдааг хангах үүрэгтэй улс төрийн координаторын албан тушаалыг бий болгосон. Энэ нь сайдын түвшний албан тушаал.</li> <li>- Бие даасан төрийн байгууллагуудын удирдлагатай хийх гэрээнд тусгагдах үр дүнгийн хэмжигдэх үзүүлэлтүүдийн тусламжтайгаар удирдлагын уян хатан байх нөхцөлийг хангах төлөвлөгөө гарган хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Цаашдын шинэчлэлүүд нь төсвийн үйл ажиллагаа, салбарын хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Шинэчлэлийн эхний шатанд холбооны түвшний төрийн албан хаагчдын тоог тодорхой хэмжээгээр цөөлсөн болон үндсэн хуулийн шинэчлэлээс үүдэн албан хаагчдын тоог цаашид багасгах, эсвэл өөр алхам хийхэд хүрсэн. (Холбоо, муж улсууд болон нутгийн захиргааны байгууллагууд өөрийн төсөв, орлогын 60 гаруй хувийг албан хаагчдын цалин хөлсөнд зарцуулж байв)</li> <li>- Засгийн газраас бие даасан байгууллагууд, нийгмийн чиглэлийн байгууллагуудтай хийх гэрээгээр хөдөлмөрийн хөлс, үйл ажиллагааны үр дүнгээр олгох хөлсний асуудлыг илүү уян хатан болгох нөхцөлийг бүрдүүлсэн</li> <li>- Төрийн үйл ажиллагааг илүү шуурхай, уян хатан, асуудалд соргоогоор ханддаг болгох зорилгоор Кардосогийн шинэчлэлийн хөтөлбөрийн хүрээнд бие даасан байгууллагууд болон нийгмийн чиглэлийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны эрх зүйн үндсийг шинэчилсэн</li> <li>- Засаг захиргааны шинэчлэлийн хөтөлбөрт нэмэлт болгон оруулсан удирдлагын шинэчлэлийн зорилтууд төрийн үйлчилгээний чанар, үр дүнг дээшлүүлнэ гэж үзэж байгаа. Одоогоор ямар үр дүн гарах нь тодорхойгүй.</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Коллорын засаг захиргааны үед төрийн албаны чадвар эрс буурсан.</li> </ul> |

<sup>119</sup>1995-2003 онуудад ерөнхийлөгчөөр ажилласан, Бразилийн түүхэнд анх удаа дахин сонгогдсон ерөнхийлөгч.

## Канад

| <i><b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i><b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <i><b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хүчтэй мужууд бүхий холбооны системтэй, муж, нутгийн захиргааны түвшинд үзүүлэх хангалттай хэмжээний төрийн үйлчилгээ</li> <li>- Холбооны засгийн газрын харьцангуй том, нөлөө бүхий төв байгууллагуудтай. Аль нэг төвийн байгууллага нь давамгайлсан шинжгүй.</li> <li>- Албан тушаалтны соёл сайн төлөвшсөн</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1980-аад онуудад эдийн засгийн үзүүлэлтүүд доогуур байв</li> <li>- Санхүүгийн сахилга бат сул: мөнгөн хөрөнгийн зарцуулалт тавигдсан зорилтдоо хүрдэггүй</li> <li>- Улсын өрийн хэмжээ ихээр өссөн: 1984 онд 168 тэрбум канад доллар байсан бол 1993 онд 508 тэрбум болж өссөн.</li> <li>- 1994 онд холбооны төсвийн алдагдал 6%-д хүрсэн</li> <li>- Иргэдийн зүгээс төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагааг тайлагнаж байхыг шаардах болсон.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Шинэчлэлийг “тайван, ажлаа мэдэж, сүр дуулиангүй” хийх</li> <li>- Төсвийн орлого, зарлагын хэмжээг урт хугацаанд аажмаар ойртуулахад голлон анхаарах</li> <li>- Хүчтэй биш төрийн төв байгууллагуудтай байх</li> <li>- Шаталсан шинэчлэлийг үзэл сурталжилгүй хэрэгжүүлэх</li> <li>- Хувийн хэвшлийн арга барилыг нэвтрүүлэхийг зарим талаар илүүд үзэх.</li> <li>- 1989 он: “Тусгай хэрэгжүүлэгч агентлаг” хөтөлбөр: Яамдын хүрээнд агентлагуудын бие даасан байдлыг хязгаарлах, зохион байгуулалтын арга, хэлбэрийг өргөн хүрээнд турших.</li> <li>- хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүдэд 1994 оноос эхлэн дүн шинжилгээ хийж, цар хүрээг нь хумьсан</li> <li>- Олон жилийн турш төрийн албаны цар хүрээг багасгаж явсны дараа 1996 оноос эхлэн төрийн албаны удирдлагын зарим элементүүдийг сэргээх, идэвхжүүлэх оролдлого хийж эхэлсэн</li> <li>- Бүх яамд үйл ажиллагаагаа үр дүнгээр нь тайлагнах, нягтлан бодох бүртгэлийг бүрэн хэмжээнд аккруэль аргад шилжүүлэх</li> <li>- 1996: Парламентад үйл ажиллагаагаа тайлагнах хэлбэрийг боловсронгуй болгох.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1997/1998 онд тэнцвэржсэн төсөвтэй болж чадсан (сүүлийн 30 жилд анх удаа)</li> <li>- Засгийн газрын гишүүдийн тоо 35-аас 23 болж цөөрсөн</li> <li>- 1984-1993 онд Малрунигийн засгийн газрын үед төрийн албан хаагчдын тоо 15 мянгаар багассан (тал хувийг нь орон нутгийн болон бусад байгууллагад шилжүүлсэн), дараагийн 4 жилд дахин 17,4%-иар буюу 39 мянгаар багасгасан. (системийн бусад хэсэг болон төрийн өмнөөс үйлчилгээ үзүүлэх бусад байгууллагуудад шилжүүлсэн)</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ажлын үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийг жигд биш ашиглах</li> <li>- Шинэчлэлийн үр дүнд төрийн мэргэшсэн ажилтнууд хохирсон (олон ажилтны хөдөлмөрийн хөлсний хэмжээ буурсан)</li> <li>- “Тусгай хэрэгжүүлэгч агентлаг” хөтөлбөр хэрэгжсэнээр төрийн үйлчилгээний уян хатан байх, шинэлэг байх чадвар төдийлөн дээшлээгүй</li> <li>- Шинэчлэл хүссэн үр дүнд бүрэн хүрээгүй</li> <li>- Гэрээний биелэлтийг удирдах ажил зарим талаар шаардлагад хүрээгүй.</li> </ul> |

## Польш

| <b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Хоёр танхимтай хууль тогтоох дээд байгууллага</li> <li>- Төрийн эрх мэдэл харилцан тэнцвэртэй, оновчтой хуваарилагдсан</li> <li>- Төр хэт төвлөрсөн биш</li> <li>- Нутгийн өөрөө удирдах байгууллагын түвшинд төрийн үйлчилгээ үзүүлэх сайн хөгжсөн системтэй.</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Өрийн хүнд дарамт</li> <li>- Ажилгүйдлийн асуудал</li> <li>- Шинэчлэл явуулахын өмнө төрийн албад үр дүн муутай ажилладаг байв</li> <li>- Европын Холбоонд элсэхтэй холбоотой хүнд зорилтууд.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Улсын хэмжээнд засаг захиргаа-нутаг дэвсгэрийн бүтцийн өөрчлөлт хийсэн: гмин-төрийн удирдлагын суурь түвшин, воевода- төрийн зохион байгуулалтын бүтцийн томоохон захиргааны нэгж, повят-тойргийн түвшний төрийн удирдлагын байгууллага зэргийг байгуулсан</li> <li>- Төрийн эрх мэдлийн салаа мөчрийн тухай хуульд сайд нар хариуцсан салбарынхаа бодлого, стратегийг хариуцна гэж заасан</li> <li>- Төрийн захиргааны янз бүрийн түвшний байгууллагууд дах нүсэр, хүнд захиргааны процедурыг устгасан</li> <li>- Улсын санхүүгийн системийн шинэчлэлд гол анхаарлаа хандуулсан</li> <li>- Төрийн байгууллагын бүх ажилтанд хамаатай Төрийн албаны тухай хуулийг баталсан</li> <li>- Төрийн албаны улсын комиссоос төрийн байгууллагуудад ажиллахыг хүсэгчдээс тестийн шалгалт авдаг болсон.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нутгийн захиргааны байгууллагуудад төрийн үйлчилгээ үзүүлэх илүү их чиг үүрэг оногдуулсан</li> <li>- Бодлогын шийдвэр гаргах журамд төвлөрлийг багасгаснаар төрийн төв байгууллагуудын албан хаагчдын тоог цөөрүүлэх боломжтой болсон</li> <li>- Татвар-төсвийн салбарын хариуцлагын тухай хууль баталсан.</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн төв байгууллагуудын албан хаагчдын ёс суртахууны уур амьсгал дордсон</li> <li>- Төрийн удирдлагын дээд түвшинд улс төржилтийн хэмжээ эрс нэмэгдсэн</li> </ul> |

**Нидерланд**

| <b><i>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b><i>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b><i>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Унитар, гэхдээ хэт төвлөрсөн биш улс</li> <li>- Консенсусийн олон намын эвсэл</li> <li>- Олон тооны зөвлөх байгууллагууд бүхий төрийн нээлттэй бүтэц</li> <li>- 14 яам, 12 муж, 625 нутаг дэвсгэрийн нэгж</li> <li>- Хүн амын зүгээс хүнд сурталжсан байдлыг багасгах шаардлага тавьдаг, гэхдээ төрийн байгууллагын нэр хүнд сайн.</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1970-аад оны сүүл, наяд оны эхээр мэдэгдэхүйц их төсвийн алдагдалтай байсан</li> <li>- Нийгмийн зүгээс авилгын асуудал ихээхэн санаа зовж байв</li> <li>- Төрийн албаны дээд түвшинд танил тал, тал тохой татах явдал их.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1980-аад онд төрийн хэвшилд ажиллагчдын тоог эрс бууруулж, зарлагын хатуу хяналтын систем тогтоосон</li> <li>- Их Британи, АНУ, Шведийн өөрчлөлтийн туршлагыг тодорхой хэмжээнд ашигласан</li> <li>- Шинэчлэлийн зарим санааг хувийн секторын туршлагаас авсан</li> <li>- Үр дүнг дээшлүүлэх, арвилан хэмнэх тэмүүлэл их байв</li> <li>- Шинэчлэлийг консенсус, компромиссийн замаар хийсэн</li> <li>- Улс төрийн болон захиргааны дээд удирдлагын зүгээс төсвийн тэнцвэргүй байдалд ихээхэн анхаарсан</li> <li>- Хувьчлалын томоохон төслүүдийг хэрэгжүүлсэн (шуудан, харилцаа холбоо, боомтын захиргаа)</li> <li>- Эрх үүрэг, санхүүжилтийг шилжүүлэх замаар төвлөрлийг сааруулах томоохон арга хэмжээ авч төвлөрлийн хэмжээ бараг 90% буурсан</li> <li>- Хагас бие даасан захиргааны байгууллагуудыг олноор байгуулсан; 1991-1998 онд 20 ийм байгууллага бий болсон</li> <li>- Хөдөлмөрийн нөхцөл, хөлсний хэмжээ хувийн хэвшлийнхэд дөхөж очсон</li> <li>- Үр дүнг тооцох үзүүлэлтүүдийг боловсруулсан.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Санхүүгийн удирдлага мэдэгдэхүйц сайжирсан</li> <li>- Үйл ажиллагааны үр дүн ихээхэн дээшилсэн.</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Яамдын бүтцээс гадуурх төрийн удирдлагын байгууллагуудын нийгмийн өмнө ажлаа хариуцах хэлбэр алдагдсан</li> <li>- Төв дэх төрийн эрх мэдлийн төлөөх тэмцэл болон, төвлөрлийг сааруулах арга хэмжээний дүнд төсвийн зарцуулалтын эрх мэдлээ алдсан байгууллагууд бодитой хөгжилд саад болох болсон</li> <li>- Албан хаагчдын үйл ажиллагаанд тавих хяналт чангарснаар тэдний дунд хэт болгоомжлол үүссэн.</li> </ul> |

## Унгар

| <i><b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <i><b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i><b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн<br/>асуудлууд</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Парламентын ардчилал</li> <li>- Нэг танхимтай хууль тогтоох дээд байгууллага</li> <li>- Ардчилсан удирдлагын механизмыг бий болгоход ихээхэн анхаарч байгаа</li> <li>- Нутгийн өөрөө удирдах байгууллагуудын төвлөрсөн биш систем</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Өрийн хүнд дарамт</li> <li>- Ажилгүйдлийн асуудал</li> <li>- Төрийн албаны өндөр албан тушаалд томилоход тал тохой татах явдал их</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төвлөрлийн сааруулахад их анхаарсан</li> <li>- Төрийн хэвшлийг өөрчлөх замаар хувийн хэвшлийн хөгжих таатай нөхцөлийг бүрдүүлсэн</li> <li>- Төрийн санхүүгийн системийг өөрчлөх хорооноос харгалзах өөрчлөлтийн хөтөлбөрийг бэлтгэсэн</li> <li>- Салбар, бүс нутгийн түвшинд нутаг дэвсгэрийн хөгжлийн зөвлөлүүд байгуулагдсан</li> <li>- Төрийн захиргааны шаталсан системийг төрийн удирдлагын системээр сольсон</li> <li>- 1994 онд баталсан Нутгийн өөрөө удирдах байгууллагын хуульд нутгийн захиргааг боловсронгуй болгоход чиглэсэн нэмэлтүүд оруулсан</li> <li>- Батлагдан гарсан Төрийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хуулиар албан хаагч өөрийн ажлын үр дүнгийн үндсэн дээр албан тушаал ахиж байх болон намын болон улс төрийн өөрчлөлтөөс үл хамааран төрийн албан хаагч албан тушаалын чиг үүргээ үргэлжлүүлэн гүйцэтгэж байх журамтай болсон</li> <li>- Төрийн байгууллагын ажилтнуудыг өөрийн өмнө тавигдсан зорилтыг хэрэгжүүлэх арга барилын сургалтанд зохион байгуулалттайгаар хамруулсан.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990-ээд онуудад нутгийн захиргааны байгууллагуудад өөрийн нутаг дэвсгэрийн хэмжээний асуудлаа шийдвэрлэх илүү их эрх мэдэл өгсөн</li> <li>- Үйлчилгээ үзүүлэх системийг бэхжүүлсэн</li> <li>- Шаардлагагүй хууль тогтоомжийн актуудыг хүчингүй болгож, хууль тогтоох журмыг хялбарчилсны үр дүнд төрийн удирдлагын чадамж дээшилсэн</li> <li>- Яамдын албан хаагчдын тоог 15%-иар бууруулсан</li> <li>- 1994-1997 онд нутгийн захиргааны байгууллагуудад шилжүүлэх төсвийн хөрөнгийн хэмжээ дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 8,8%-иас 4,6% болж буурсан.</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Өрийн дарамт хүнд хэвээр байгаа</li> <li>- Төрийн өндөр албан тушаалтны алба улс төржсөн.</li> </ul> |

## Финланд

| Нөхцөл байдал,<br>тулгамдсан асуудлууд                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br>хандлага                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Шинэчлэлийн үр дүн,<br>тулгамдаж үлдсэн асуудлууд                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Нөхцөл байдал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Унитар улс</li> <li>- Үндсэн хуулийн тулгуур сайн</li> <li>- Эвслийн засгийн газар байгуулдаг уламжлалтай</li> <li>- Нэг танхимтай хууль тогтоох дээд байгууллага</li> <li>- Төрийн албаны боловсон хүчний карьерийн систем</li> <li>- Хүн амын зүгээс өөрчлөлт хийхийг шаардсан шаардлага гараагүй</li> </ul> <p><i>Асуудлууд:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990-ээд он гэхэд эдийн засгийн тааламжгүй нөхцөл байдал үүссэн (ЗХУ-ын задрал)</li> <li>- 1990-ээд 1993 онд дотоодын нийт бүтээгдэхүүний хэмжээ 12%-иар буурсан</li> <li>- 1994 он гэхэд ажилгүйдлийн түвшин 18,4%-д хүрсэн</li> <li>- 1993, 1994 онуудад улсын төсвийн алдагдал дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 11%-д хүрсэн.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төсвийн шинэчлэл, төсвийн хязгаарлалтад голлон анхаарч, олон жилийн стратегийн болон төсвийн төлөвлөлтөд шилжин, үйл ажиллагааны үр дүнд үндэслэн төсөвлөх болсон</li> <li>- Үзэл сурталжилгүйгээр, консенсуст тулгуурлан прагматик өөрчлөлтүүдийг хийсэн</li> <li>- Зөвлөхүүд, орон тооны бус ажилтнуудыг өргөн ашиглахаас татгалзсан</li> <li>- Шинэчлэлийн хөдөлгөгч хүч нь харьцангуй цөөн тооны өндөр тушаалын төрийн албан хаагчид болон улс төрийн зүтгэлтнүүд байв</li> <li>- Төрийн аппаратыг оновчтой болгох, зарлагыг хязгаарлах цогц арга хэмжээг шат шатаар аажмаар хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Төвлөрлийг сааруулсан</li> <li>- Нөөцөд тулгуурласан санхүүгийн төлөвлөлтөөс үр дүнг анхаарах төлөвлөлтөнд шилжсэн</li> <li>- Төвлөрлийг сааруулах арга хэмжээг зааглагдсан хязгаарын дотор хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Технократ хандлагыг дэмжсэн</li> <li>- Өргөн хүрээтэй туршилт, төслүүд, туршлагыг нэвтрүүлэх арга хэмжээ авч, боловсон хүчнийг бэлтгэхэд анхаарсан</li> <li>- Төрийн үйлчилгээ үзүүлэх зарим салбарт зах зээлийн механизмыг хязгаарлагдсан хэмжээнд хэрэглэсэн</li> <li>- Үр дүнд чиглэсэн удирдлагын арга барилыг нэвтрүүлэх санаачилгууд хэрэгжсэн</li> <li>- Үйлчилгээ үзүүлэх цахим системийг өргөн хэмжээгээр ашиглах болсон.</li> </ul> | <p><i>Хүрсэн үр дүн:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1989-1995 оны хугацаанд төсвийн байгууллагын ажилтны тоо 40%-иар буюу 213 мянгаас 130 мянга болж буурсан (Цомхотголд өртсөн 78 мянган хүний 34 мянгыг нь төсвийн бус байгууллагууд, компаниудад шилжүүлсэн)</li> <li>- Улсын зарлагын хэмжээ эрс буурсан (1999 онд ДНБ-ий 8%-тай тэнцэхээр болсон)</li> <li>- Төрийн удирдлагын ил тод, тунгалаг байдал дээшилсэн</li> <li>- Засгийн газрын төсвөөс цалинждаг төрийн албан хаагчдын тоо 43%-иар буурсан.</li> </ul> <p><i>Тулгамдсан асуудал:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Төрийн албан дахь хүний нөөцийн удирдлагын салбарт шалихгүй бага ахиц гарсан</li> <li>- Зарим салбарт хүнд суртал ихэссэн</li> <li>- Өөрчлөлт үндсэндээ орон нутаг, байгууллагын хэмжээнд хэрэгжсэн боловч Засгийн газрын хэмжээнд өөрчлөлт бараг явагдаагүй</li> <li>- Яамдын нэлээд чиг үүргийг бусад байгууллагад шилжүүлсэн боловч тэр хэмжээгээр аппаратын хэмжээ багасаагүй.</li> </ul> |

## Хятад

| <b>Нөхцөл байдал,<br/>тулгамдсан асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Хийгдсэн шинэчлэлүүд,<br/>хандлага</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Шинэчлэлийн үр дүн,<br/>тулгамдаж үлдсэн асуудлууд</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Нөхцөл байдал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нэг намын олонхын хяналттай систем</li> <li>- 23 муж, 5 автономи, 4 засаг захиргааны нэгж</li> <li>- Төрийн албаны нэр хүнд олон нийтийн дунд тааруухан</li> <li>- Коммунист нам төрд өргөн оролцоотой, маш их нөлөөлдөг.</li> </ul> <p><b>Асуудлууд:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Санхүүгийн хүндрэл</li> <li>- Зах зээлийн эдийн засагт шилжих чиг баримжаанаас үүдэн захиргааны шинэчлэл хийх гарцаагүй шаардлага тулгарсан</li> <li>- Боловсон хүчний асуудлыг олон жилийн турш хуваарилалтаар шийдэж ирснээс албан үүргийг гүйцэтгэхэд мэргэжлийн хувьд хангалттай биш хүмүүс албан тушаалд томилогддог</li> <li>- Удирдлагын бүтэц нь нүсэр, үр дүн багатай, давхцал ихтэй.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гадаадын хөрөнгө оруулалтыг хөхиүлэн дэмжсэн эдийн засгийн өөрчлөлтийн дараа захиргааны шинэчлэл хийгдсэн</li> <li>- Төрийн өмчит үйлдвэрийн газруудын бие даасан байдлыг нэмэгдүүлж, хөдөө аж ахуйд төвлөрлийг задалж, хувьчлал хийсэн</li> <li>- 1982, 1988, 1993 оны зохион байгуулалтын шинэчлэлээр төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагаа илүү оновчтой болсон</li> <li>- Шаталсан шинэчлэлийг үзэл сурталжилгүй хэрэгжүүлэх</li> <li>- 1980-аад оны сүүлч, 1990-ээд оны эхээр төрийн байгууллагууд удирдлагын шийдвэр гаргах эрх мэдлээ нутгийн өөрөө удирдах байгууллагууд, үйлдвэрлэгчид, хэрэглэгчдэд шилжүүлж эхэлсэн</li> <li>- Нутгийн захиргааны байгууллагууд боловсон хүчний асуудлаар илүү их эрх мэдэлтэй болсон</li> <li>- Төрийн албан тушаалтны хувьд албан тушаал хаших хугацаа болон тэтгэвэрт заавал гарах насны заагийг нь тогтоосон</li> <li>- Төрийн албан байгууллагууд ажилтнаа нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар шалгаруулж авдаг болсон</li> <li>- Төрийн албан хаагчдын цалин хөлсийг ажиллах хүчний зах зээлийн конъюнктурын үндсэн дээр тогтоодог болсон</li> <li>- Боловсон хүчнийг бэлтгэх хөтөлбөрийн агуулгыг зах зээлийн эдийн засгийн шаардлагад зохицуулан өөрчилсөн.</li> </ul> | <p><b>Хүрсэн үр дүн:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1982 оны шинэчлэлийн дүнд Засгийн газрын байгууллагуудын тоо 100-гаас 61, ажилтны тоо 51 мянгаас 30 мянга болж цөөрсөн</li> <li>- 1988 оны бүтцийн өөрчлөлтөөр яамд, комиссуудын тоо 45-аас 41, Төрийн зөвлөлийн шууд удирдлагын товчоодын тоо 22-оос 19 болж буурсан</li> <li>- Төв ба нутгийн өөрөө удирдах байгууллагуудын хооронд мөнгөн хөрөнгийн хуваарилалтыг зохицуулах нэмэлт процедурийг батлан, хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Засгийн газрын байгууллагуудад залуу, боловсролтой ажилтнууд олноор орж ирсэн.</li> </ul> <p><b>Тулгамдсан асуудал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Захиргааны болон шүүхийн шийдвэр хангалттай мэдээлэгддэггүй</li> <li>- Төрийн удирдлагын байгууллагууд үйл ажиллагаагаа тайлагнах илүү дээд хэлбэрт шилжих шаардлага тулгарсан.</li> </ul> |

**Гурав. Сайн засаглалын зарчим. Японы туршлага.**

Сайн засаглалын үзэл баримтлал, үндсэн зарчмуудын талаар нэгдүгээр хэсэгт өгүүлсэн болно.

Сайн засаглал гэж оролцоо, ил тод байдал, хариуцлагатай байх зарчимд тулгуурласан удирдлагын арга юм. Өөрөөр хэлбэл сайн засаглал нь оролцоо, ил тод байдал, хариуцлага хүлээх чадвар, хууль дээдлэх зарчим, үр ашиг, тэгш байдлаар хэмжигдэнэ. Сайн засаглал бол нэг талаас эдийн засаг, улс төр, захиргааны хэлбэрээр улс орны бүх түвшинд удирдах үйл ажиллагааны туршлага, нөгөө талаас иргэд, нийгмийн бүлгүүд ашиг сонирхлоо илэрхийлэх, хууль ёсны эрх, үүргээ хэрэгжүүлэх, тэдгээрийн хоорондын харилцаагаа зохицуулах механизм, үйл явц, шийдвэр гаргах арга гэж үздэг.

Засаглалын сайн шинжүүд нь бүгд байх, эсвэл тэнцүү байх нь харьцангуй ойлголт юм. Харин тэдгээрт нийтлэг чанарууд байх эсвэл шаардлагатай чанарууд хангалттай байх нь засаглал сайн байх хүрэлцээтэй чухал нөхцөл болно. Хөгжиж буй орнуудын хувьд дараах шинжүүдийн нийтлэг чанарыг илүү чухалд үздэг.<sup>120</sup> Үүнд:

- **Тэгш байдал:** энэ нь улс төрд оролцох, өөрийн үзэл бодлоо илэрхийлэх, эвлэлдэн нэгдэх, хуулийн өмнө бүх хүн ижил тэгш байх зэрэг хүний эрхийн үндсэн зарчмуудын төлөвшилтөөр тодорхойлогддог.
- **Оролцоо:** ашиг сонирхол нь тодорхой асуудлын хувьд ямар нэг байдлаар хөндөгдөж байгаа хүмүүс шийдвэр гаргах үйл явцад оролцохыг хэлнэ. Гэхдээ тухайн оролцоо үр дүнтэй байна уу, үгүй юу гэдэг нь макро түвшний бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд иргэний нийгэм, хувийн хэвшлийн оролцох боломжийг нэмэгдүүлэхийг хэлнэ. Оролцооны иж бүрэн үйл явц нь хамтын хэлэлцүүлэг, дүн шинжилгээ, үйл ажиллагааны хэрэгжилт болон түүний эргэх холбооноос бүрдэнэ. Оролцоог хангах нь төвлөрлийг сааруулах үйл явцыг дэмжиж байдаг.
- **Ил тод байдал ба хариуцлага хүлээх чадвар:** сайн засаглалын харилцан хамаарал бүхий чухал шинжүүд. Хэчнээн ил тод байх тусам хариуцлага хүлээх чадвар өндөр байхыг шаарддаг. Харин хариуцлага хүлээх чадвар нь ил тод байдлыг хөгжүүлэх нөхцөл нь болно. Ил тод байдал нь олон нийтээс төрийн удирдах албан тушаалын хүмүүстэй харилцах нээлттэй суваг, нээлттэй мэдээллийн урсгалыг бий болгосноор тэдний хооронд хамтын ажиллагааны тааламжтай орчин бүрдэнэ. Энэ нь төрийн захиргаанд иргэдийн итгэх итгэлийг нэмэгдүүлнэ.
- **Хариуцлага хүлээх чадвар ба тайлагнах ёс:** шийдвэр гаргагчид нь иргэд болон бусад сонирхогч талуудын өмнө өөрийн үйл ажиллагааны төлөө хариуцлага хүлээх чадвар буюу үйл ажиллагаагаа тэдэнд тайлагнах хэм хэмжээ юм. Төрийн үйлчилгээний хариуцлагын тогтолцоо нь өөр хоорондоо харилцан хамаарал бүхий бүлгүүдийн хамтын ажиллагаагаар илэрдэг.

Сайн засаглал бүрдүүлэхэд иргэний нийгэм ба хувийн хэвшлийн оролцоо нэн чухал юм. Оролцогчид нь олон нийт (ерөнхий утгаараа), төр, засгийн холбогдох шатны байгууллагууд, төрийн бус байгууллагууд, хувийн салбар, эрдэм шинжилгээний байгууллагууд, хандивлагчид бусад оролцогчид байна.

Шийдвэр гаргахад бүх талын оролцоог хангаснаар хөгжлийн аливаа асуудлаар итгэл үнэмшилтэй болох, хөгжлийн бодлого, стратеги, арга хэрэгслийг илүү үр ашигтай ашиглах, төр засаг, олон нийт хооронд түншийн харилцаа, зөвшилцөл бий болгох, хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлийн асуудлаар маргаантай зүйлийг тодруулах, бодлого тодорхойлох үйл явц ил тод байх нөхцөлийг хангах ба иргэдийн өөрсдийнх нь хүлээх хариуцлага нэмэгдэх зэрэг ач холбогдолтой болно.

<sup>120</sup>“Сайн засаглал” судалгааны тайлан. УБ., 2003 он. 18 дахь тал.

**Сайн засаглалын үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлсэн Япон улсын зарим туршлага**

Тус улсад Сайн засаглалын үзэл баримтлалын хүрээнд удирдлагын шинэчлэлийг Удирдлага, зохицуулалтын Агентлаг хариуцан явуулсан бөгөөд энэхүү Агентлаг нь дараах чиг үүрэгтэй. Үүнд:

- Захиргааны гол асуудлуудыг төлөвлөх,
- Зохион байгуулалтын бүтцийг нэгтгэн зохицуулах, албан хаагчдын тоог бүртгэж тогтоох,
- Хөтөлбөрүүдийг төлөвлөх, тоймлох,
- Бүтцийн өөрчлөлт хийх, төрийн өмчийн аж ахуйн байгууллагуудыг татан буулгах,
- Захиргааны байгууллагуудын бүтцийн өөрчлөлтийг хийх, тэдгээрийн тоог тогтоох,
- Мэдээлийн системийг боловсронгуй болгох, яамд дундын компьютерын төвийг удирдах зэрэг болно.

Японд захиргааны байгууллага, төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжийн тоо өссөн нэмэгдэхээс сэргийлж тогтмол “цэвэрлэгээ” хийдэг ба энэ нь засгийн газрын яам бүрийг өөрийн оршин тогтнох үндэслэлийг дахин хянаж үзэх шаардлагыг бий болгож байдаг байна. Хэрэв зохион байгуулалтын нэгж шинээр байгуулсан бол түүнтэй төстэй нэг нэгжийг татан буулгах ёстой. Ингэснээр яам, тамгын газрын бүтцийн өөрчлөлтийг жигд явуулах, албан хаагчдын тооны өсөлтийг хязгаарлах боломжийг олгодог.

Тус улсад 1967 онд батлагдсан захиргааны ажилтны тоог хуульчилсан акт үйлчилдэг бөгөөд уг хуулиар бүтэн ажлын өдрөөр ажиллах засгийн газрын ажилтны тооны дээд хязгаарыг 899 333 ажилтан байна хэмээн хуульчилсан. Түүнчлэн Японд засгийн газрын яамдын тоог ч дээд тал нь 20-иос илүүгүй байна гэж заасан байдаг байна<sup>121</sup>.

Японы төрийн удирдлагын шинэчлэлийн үндэс нь засгийн газрын үүргийг аль болох багасгах, ингэхдээ хянах, зохицуулах бус туслах, дэмжих, хувийн хэвшилд чиглэсэн үйл ажиллагааг өргөжүүлэх, тулгамдсан асуудлыг шинээр харж, зохих бодлогыг боловсруулан хэрэгжүүлэх явдал байжээ.

Сайн засаглалын үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлэх нэг чиглэл нь жижиг, дунд үйлдвэрлэлийг дэмжих явдал байсан. Японд нийт үйлдвэр аж ахуйн 90 орчим хувийг жижиг, дунд үйлдвэр эзэлдэг ба чухам энэ салбар богино хугацаанд дайнаар сүйрсэн улс орноо эдийн засгийн тэргүүлэх орон болгон өөрчилж чадсан гэж үздэг байна.

Юуны өмнө жижиг, дунд үйлдвэрлэгчдэд бага хүүтэй зээл олгох, зээлийн баталгаа гаргах тогтолцоо болон тэдэнд зориулан татварын тусгай тогтолцоог бий болгожээ. Үүнээс гадна төрөөс жижиг, дунд үйлдвэрүүдтэй худалдан авалтын гэрээ байгуулж, тэдний үйлдвэрлэлээ өргөжүүлэх, ашиг орлогоо нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлжээ.

Жижиг, дунд үйлдвэрийг дэмжих засгийн газрын цогц арга хэмжээ нь дараах зүйлүүдээс бүрджээ. Үүнд:

- Бүтцийн зохицуулалт ба хөгжилд нь туслалцаа үзүүлэх (үйл ажиллагааны шинэ чиглэлийг бий болгох, гадаадын зах зээлд гарах),
- Жижиг аж ахуйн нэгжийн удирдлагын сайжруулахад худалдаа аж үйлдвэрийн танхим, худалдааны танхимын зохих чиг үүргийг нэмэгдүүлэх,
- Жижиг, дунд үйлдвэрийн удирдлагын үндсийг боловсронгуй болгох,
- Жижиглэнгийн худалдаа болон үйлчилгээний салбарыг дэмжих арга хэмжээ авах,
- Ажлын цагийг богиносгох, техникийн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх, техникийн аюулгүй байдал, байгаль орчныг хамгаалах, боловсон хүчнийг бэлтгэх, дахин сургахад дэмжлэг үзүүлэх,

<sup>121</sup>Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления “Good Governance”. Менеджмент в России и за рубежом №1/2004.

- Шударга бус ажил хэргийн харилцааг үгүй болгох, гамшгаас сэргийлэх, тухайн газар нутагт тааламжтай нөхцөл бий болгоход чиглэгдсэн тусгай арга хэмжээ авах,
- Тэргүүний туршлагыг судлах, нэвтрүүлэх зэрэг болно.

Сайн засаглалын үзэл баримтлалын дагуу хийсэн шинэчлэлийн нэг гол чиглэл нь хүний нөөцийн удирдлагыг боловсронгуй болгоход чиглэгдсэн шинэчлэл юм. Хүний нөөцийн удирдлагын салбарт уламжлалт зорилтуудтай нь харьцуулахад дараах үндсэн өөрчлөлүүд гарчээ. Үүнд:

- Корпоратив стратегиас хүний нөөцийн стратегид шилжсэн,
- Шинэ зохион байгуулалтын бүтцүүд бий болсон,
- Стратегидaa нийцсэн урамшууллын тогтолцоо бий болгож, хэрэгжүүлсэн,
- Хүний нөөцийг удирдах, хөгжүүлэх тогтолцоо бий болгож, хэрэгжүүлсэн,
- Оролцоо, хамтын ажиллагааны зарчмыг хэрэгжүүлсэн,
- Олон янз бүхий ажиллах хүчний хүчин чадал, боломжийг ашиглах,
- Бизнесийн гүнзгий мэдлэгтэй, хүний нөөцийн удирдлагад шинэ арга, хэрэгслийг ашиглах, хүнтэй ажиллаж, түүнд нөлөөлөх замаар өөрчлөлтийг удирдах чадвартай хүний нөөцийн удирдлагын мэргэжилтнүүдийг шинээр бэлтгэхэд анхаарсан,
- Боловсон хүчний удирдлагыг захиргаа, хэм хэмжээний чиг үүргээс хүний нөөцийг үр дүнтэй ашиглах, хөгжүүлэх тусгай зөвлөлдөх механизм болгон өөрчилсөн байна.

Түүнчлэн сайн засаглалын үзэл баримтлалын нэг чухал хэсэг болсон төрөөс боловсролыг дэмжих талаар Япон улс багагүй амжилт олжээ. Ялангуяа техникийн дээд боловсрол, техник мэргэжлийн боловсрол олгох тогтолцоо нь нэлээн уян хатан, үйлдвэрлэлтэй нягт холбоотой байдгаараа онцлогтой. 12 жилийн сургалттай тусгай сургуулийг төгссөний дараа техникийн дээд боловсролыг коллежид 2 жил сураад эзэмшиж болно. Учир нь тусгай сургууль нь боловсролыг завсардуулахгүйгээр үйлдвэрлэлтэй холбон олгож байсны үндсэн дээр суралцагч төгссөний дараа коллежид 2 жил сураад техникийн дээд боловсрол эзэмшдэг байна.

Мэргэжлийн чадварыг хөгжүүлэх тогтолцоо нь өөрөө суралцах, улсын техник мэргэжлийн сургалт, үйлдвэрлэл дээр сургаж, бэлтгэх гэсэн 3 хэсгээс бүрдэх ба энэхүү тогтоцоо нь “Хөдөлмөрийн стандартын тухай” (1947), “Ажил эрхлэлтийн даатгалын тухай” (1947), “Техник мэргэжлийн сургалтын тухай” (1958, 1969, 1978), “Хүний нөөцийн хөгжлийг дэмжих тухай” (1985) зэрэг эрх зүйн актуудад үндэслэдэг байна.

Үйлдвэр, аж ахуйн газар дээр явагддаг сургалт нь ажлын цагаар, шинэ ажилтнуудыг сургах, албан тушаал дэвшсэн хүмүүсийг бэлтгэх, шинээр нэвтрүүлсэн ба өөрчлөгдсөн арга ажиллагаанд сургах, чанарын шинэчлэлийн сургалт зэрэг олон хэлбэрээр явагддаг. Улсын сургалт нь ажлаасаа чөлөөлөгдөн курс, эчнээ сургалтын хэлбэрээр явагдана. Өөрөө суралцах нь ажлын дараа, эсвэл эчнээ курсэд суралцах хэлбэрээр боловсролоо дээшлүүлэх, дахин мэргэжил эзэмшинэ.

### **Дөрөв. Цахим засаг, дэлхий нийтийн хандлага**

Ухаалаг төрийн үзэл санаа, үйл ажиллагааны нэг хэсэг нь цахим засгийг хөгжүүлэх явдал юм. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи улам бүр нийгмийн гүн рүү нэвчин тархаж, цахим засаглалыг хөгжүүлэх зорилт дэлхий нийтийн хандлага болж, олон оронд ихээхэн үр дүнд хүрээд байна. Монгол Улсад энэ чиг хандлагад нийцсэн төсөл хөтөлбөрүүд хэрэгжиж байна. Тухайлбал,

- “Цахим засаг” үндэсний хөтөлбөр 2012 онд батлагдсан;
- “Ухаалаг төр ба Мэдээлэл, харилцаа холбооны салбар” бодлогын баримт бичгийн төсөл 2014 оны 3 дугаар сард Монгол Улсын Ерөнхийлөгч, УИХ -ын дарга, Ерөнхий сайд нарт танилцуулна;

- Монгол Улсын Ерөнхий сайдын дэргэд Мэдээллийн технологийн зөвлөл ажилладаг;
- Төрийн байгууллагуудын нийтлэг олон үйлчилгээ онлайн хэлбэр лүү шилжсээр байна;
- Монгол Улс «Нээлттэй Засгийн газар» түншлэлд 2011 онд гишүүнээр элссэн;
- “Цахим Монгол” үндэсний хөтөлбөр (2005-2010)-ийн хэрэгжилтийн тайланг УИХ-ын Төрийн байгуулалтын байнгын хороо хүлээж авсан, уг хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн талаар нээлттэй сонсгол хийхээр төлөвлөж байгаа.

Цахим засаглал нь хөгжил дэвшлийн өндөр түвшинд хүрсэн барууны орнуудад 2000-аад оны үеэс өргөн нэвтэрч эхэлсэн. Засаг захиргаа ба иргэд хоорондын харилцааг хялбарчилж, баримт бичиг ёсчлох, төлбөр тооцооны үйл явцыг түргэтгэх, авлигыг багасгахад цахим засаг эергээр нөлөөлнө гэж үздэг, энэ нь ч туршлагаар батлагджээ. Товчдоо, цахим засаглал нь төрийн байгууллагууд болон ард иргэдийг холбох онлайн системийн ерөнхий нэр юм байна. Дижитал засгийн газар, онлайн засгийн газар, цахим засаглал гэсэн үг хэллэгүүд угтаа нэг юмыг олон янзаар нэрлэж байгаа хэрэг юм.

Цахим засаглал нь доорх ойлголтуудыг өөртөө багтаадаг үйлчилгээний цогц систем гэж үздэг. Үүнд:

- а) Төрийн байгууллагаас иргэдэд үйлчлэх үйлчилгээ;
- б) Төрийн байгууллагаас бизнесийн байгууллагад хүргэх үйлчилгээ;
- в) Төрийн байгууллагаас нийт албан хаагчдад хүргэх үйлчилгээ;
- г) Төрийн байгууллагаас төрийн байгууллагад хүргэх үйлчилгээ;
- д) Иргэдийн зүгээс засгийн газар луу чиглэх асуудал, харилцааг хөнгөвчлөх үйлчилгээ;

Цахим засаглалд онлайн засаглал, интернетэд суурилсан цахим засаглал, интернетгүй цахим засаглал, электрон засаглалын технологиудыг ашигладаг. Интернетгүй цахим засаглалын хэлбэрт факс, PDA, SMS, мессеж, MMS, утасгүй интернет сүлжээ, биохэмжүүрт таних систем, замын хөдөлгөөнийг хянах систем, үнэмлэх, ухаалаг карт, харилцаа холбооны аппликейшн, сонгуулийн санал хураалтын автомат систем зэргийг багтаана.

Цахим засаглалын хүрээнд “цахим ардчилал” хөгжүүлэх асуудалд ч хамаардаг. Цахим засаглалын нэг зорилго нь төр засгийн үйл ажиллагаанд иргэдийн оролцоог хангах дэмжих явдал гэдгийг өмнө дурдсан. Chat room -ийн тусламжтайгаар бүх шатны сонгуулийн үйл явцыг иргэдэд хүргэх, ард иргэдийн дуу хоолойг шийдвэр гаргах түвшинд хүргэх явдал юм. Тухайлбал, парламентын сонгуулийн явцыг цахим засаглал хэлбэрээр явуулах нь хожмын маргаан будлианаас сэргийлэх, гарч болох элдэв сөрөг үйл ажиллагаанаас зайлсхийх боломж олгоод зогсохгүй, сонгуулийг бүхэлд нь соёлтой шударга явуулах боломжийг нэмэгдүүлдэг.

Интернетийн тархалт, мэдээлэл татаж авах хурд, хүн амын гар утасны хэрэглээ, энэ салбарт хөрөнгө оруулагчид аль хэр байгаа зэрэг олон нийлбэр үзүүлэлтээр 144 орныг судалж харьцуулсан Дэлхийн эдийн засгийн чуулганы 2014 оны тайланд Монгол Улс 61 дүгээр байрт жагсжээ. Уг жагсаалтыг Финланд, Сингапур, Швед тэргүүлж, Азиас Хонконг, Солонгос эхний аравт багтсан байна. Финляндад бүх айл өрхийн 90% нь интернетэд холбогдсон бол энэ үзүүлэлт Англид 85%, АНУ-д 70%, Монголд 14% байна. Монгол Улс төр засгийн үйлчилгээнд интернет нэвтрүүлснээрээ 45 дүгээрт орж байна.

### ***Цахим засаглалыг дэмжин хөгжүүлж буй гадаадын туршлага***

Өндөр хөгжилтэй улс орнууд цахим засаглалыг харьцангуй эрт хэрэгжүүлж эхэлсэн, бусдад жишиг болохуйц тодорхой үр дүнд хүрсэн учраас гадаадын туршлагыг бид анхаарч судлах нь чухал юм.

Цахим засаглал хөгжүүлэх, нэвтрүүлэх тал дээр орон орны туршлага загвар өөр боловч тэдгээр нь дор дурдсан ерөнхий зорилтуудыг шийдэхэд чиглэдэг байна. Үүнд:

- Засгийн газрын баримт бичиг хөтлөлтийг цахим хэлбэрт шилжүүлэх,
- Төр болон иргэний нийгэм хоорондын харилцааг аль болохоор цахим болгох,
- Төр ба ард иргэдийн хоорондын эргэх холбоог тогтвортой, үр дүнтэй байлгах, үүнд интернетийн сүлжээг ашиглах,
- Шийдвэр гаргах ба хэрэгжүүлэх явцад засгийн газрын үйл ажиллагааг хянах тогтолцоог бэхжүүлэх; зэргийг дурдаж болно.

Эдгээр зорилтыг хэрэгжүүлснээр улс төр, эдийн засаг, нийгмийн салбарт гарсан засгийн газрын шийдвэрийг олон түмэн яаж хүлээн авч байгааг мэдэж мэдэрч, улмаар тэднийг улс орны хөгжлийн зангилаа асуудлуудыг шийдэхэд оролцуулах боломж нээгдэнэ гэж үздэг.

Дэлхийн улс орнуудын цахим засаглал хөгжүүлсэн туршлагыг дотор нь 4 үндсэн загварт хувааж үзсэн судалгаанууд бий. Үүнд:

- 1) Европын загвар;
- 2) Англи - Америкийн загвар (АНУ, Канад, Их Британи);
- 3) Азийн загвар (Өмнөд Солонгос, Сингапур);
- 4) Оросын загвар

### ***Европын загвар***

Европын орнууд хоорондоо интеграцид орсон, нэгдсэн валют, мэдээллийн нэгдмэл орон зайтай, мөн нэгдсэн үндсэн хуультай болохоор зэхэж байгаа, холбооны улсуудын хооронд хөрөнгө, эрчим хүч, мэдээлэл чөлөөтэй урсаж байдаг гэхчилэнгийн олон онцлог нөхцөл бий. Европчуудын хувьд мэдээллийн орчин нь тивийн олон үндэстний өв баялгийг хадгалах хамгаалах чухал арга хэрэгсэл болдог.

Мэдээллийн технологид хөрөнгө оруулна гэдэг бол хэрэг дээрээ хүн (иргэн)-дээ хөрөнгө оруулж буй хэрэг мөн гэсэн үзэл санааг баримталж, 2000 оноос “Цахим Европ” хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж эхэлсний нэг бүрдэл хэсэг нь “цахим засаглал” юм. Энэ хөтөлбөр холбооны гишүүн орнууд тус тусдаа өөрийн цахим засгаа төвхнүүлэхэд саад болдоггүй онцлогтой.

Европын мэдээллийн орон зайд мэдээллийн харилцаа болон түүний урсгалыг зохицуулдаг нэгдмэл хууль тогтоомж үйлчилдэг. Гишүүн орнуудын засгийн газруудын болон нэг улсын хүрээнээс давсан байгууллагуудын үйл ажиллагаа нь гишүүн орон бүрт иргэдийн эрэлт хэрэгцээг доголдолгүй хангах өндөр технологийг ашиглах шаардлага үүсгэдэг.

Европт сонгогч, иргэн, иргэний нийгмийн байгууллагууд төв засгийн газрын мэдээллийг тэр дор нь шууд авах ба иргэд нь цахим системийг ашиглан иргэний үүргээ биелүүлж, татвар, төлбөрөө өгч төлж байдаг.

Цахим засаглал бий болгох талаар эстоничуудын олсон амжилтыг дэлхийн нэртэй шинжээчид “Эстонийн цахим засаг бүрэн хүчин чадлаараа ажилладаг” гэж үнэлжээ. НҮБ -аас гаргасан “E-Government Survey 2012: E-Government for the People” судалгааны материалд дурдсанаар Эстонийн цахим засаглалын үзүүлэлт 0.7987 гэсэн үнэлгээтэй гарсан нь дэлхийн 193 орноос 20-д бичигдэж байна.

**Англи - америкийн загвар**

Канадад 1994 оноос төрийн байгууллагуудын мэдээллийн санд чөлөөтэй нэвтрэх асуудлыг шийдвэрлэх анхны алхмууд хийгдэж байсан. Канадчууд энэ чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрөө 3 үе шаттай хэрэгжүүлж, 5 жилийн дотор цахим засаглалыг төвхнүүлжээ.

Бичиг баримтуудыг цахимжуулснаар иргэд аль нэг албан байгууллагын үүд сахих шаардлагагүй болж, үүний дүнд 3 жилийн хугацаанд Канадын улсын төсөвт бараг 10 тэрбум долларын хэмнэлт гарсан гэж “Canada e-government Resource Centre” байгууллагын судалгаанд дурдсан байв.

АНУ-д 1993 онд «Шинэ засаглалыг бий болгоход нийтийн оролцоо» гэсэн цахим засаглалын хөтөлбөр хэрэгжүүлсэн байдаг. Хөтөлбөрийн хүрээнд “засгийн газар - бизнесийн байгууллага” (G2B), “засгийн газар - засгийн газар” (G2G), “засгийн газар - албан хаагч” (G2E) дэд хөтөлбөр хэрэгжүүлсэн. АНУ-д цахим засаглалыг хөгжүүлэх асуудлыг Нэгдсэн Улсын Ерөнхийлөгчийн ажлын албаны бие даасан тусгай чиг үүрэгтэй нэгж хариуцдаг. Энэхүү Office of E-Government and Information Technology нь засгийн газрын Төсөв ба менежментийн удирдах газарт давхар харьяалагдана. Удирдах газрыг Мэдээллийн Технологийн асуудал хариуцсан Холбооны захирал даргалдаг. 2002 онд батлагдсан Цахим засаглалын тухай хууль (E-Government Act of 2002)-иар гол харилцааг зохицуулдаг байна.

**ОХУ-ын загвар**

ОХУ –д цахим засаглалыг Холбооны улсын төв засгийн газрын үйл ажиллагаанд мэдээллийн технологи нэвтрүүлэх замаар төрийн үйлчилгээний үр өгөөжийг дээшлүүлж байгаа явдал гэж үздэг. Цахим засаглалын орос загвар Холбооны улсын “Цахим Орос” (2002-2010), “Мэдээллийн нийгэм” (2011-2018) хөтөлбөрүүдэд тусгалаа олсон гэж үздэг. Иргэд, байгууллагуудад мэдээллийн болон харилцаа холбооны технологийн давуу талыг тэгш эрхтэйгээр ашиглах боломж олгох, тоон контентийг хөгжүүлэх, мэдээллийн нийгэм дэх аюулгүй байдлыг хангасны үндсэн дээр төрийн удирдлагын тогтолцооны үр ашгийг дээшлүүлэх зорилтууд дээрх 2 хөтөлбөрт зорилт болон дэвшжээ. Ард иргэдийн ахуй амьдралыг сайжруулах, бизнес хөгжих нөхцөлийг дээшлүүлэх, бүс нутгууд мэдээллийн технологи ашиглах тал дээр харилцан адилгүй байгааг арилгах зорилтыг ч мөн тэнд дурдсан байна.

ОХУ-д цахим засаглалын хүрээнд доорх зорилтыг хэрэгжүүлдэг. Үүнд:

- Төрийн үйлчилгээг хүн ам, бизнес хүрээнд чирэгдэлгүй хүргэх оновчтой бодлогыг тодорхойлох;
- Засаглалыг хэрэгжүүлэх явцад иргэдийн оролцоог хангах;
- Засгийн газрын үйлчилгээг иргэд “өөртөө үйлчлэх” замаар авах боломжийг дэмжих, өргөжүүлэх;
- Мэдээллийн технологийн ололт дэвшлийг ашиглах замаар ахуй, нийгмийн чанартай өдөр тутмын хэрэглээгээ хангах чадвартай болоход нь олон түмэнд дэмжлэг үзүүлэх, чадамжийг нь дээшлүүлэх;

Эдгээрийг хэрэгжүүлснээр захиргааны зардлыг бууруулж, засгийн газар, нийгэм хоорондын харилцаанд чанарын эрс өөрчлөлт орно гэж үзэж байна.

ОХУ-д төрийн ба нутгийн удирдлагын байгууллагуудаас иргэдэд үзүүлдэг үйлчилгээг хүртээмжтэй болгох Засгийн газрын нэгдсэн портал ажиллаж байна. 2012 оны мэдээгээр Нэгдсэн порталд Холбооны улсын зохицуулалттай 900, бүс нутгийн зохицуулалттай 12000, орон нутгийн түвшний зохицуулалттай 23000 үйлчилгээг хэрэгжүүлэх мэдээлэл төвлөрсөн байв. Төрийн үйлчилгээний 1500 гаруй маягтын дагуу иргэд өргөдөл, хүсэлтээ гаргаж үйлчлүүлж байна.

Цахим засаглал хөгжүүлсэн үзүүлэлтээрээ 2011 онд дэлхийн хэмжээнд 27 –д жагсаж байв. (“E-Government Survey 2012: E-Government for the People”<sup>122</sup>)

### **Азийн загвар**

Азийн загварыг Сингапур улсын туршлагаар төлөөлүүлэн авч үзье. Хэтдээ, байгалийн баялаг ихтэй орнууд болон үйлдвэрлэлийг бага өртгөөр явуулдаг улс орнуудтай өрсөлдөж чадахгүй, боломжгүй гэдгээ эртнээс ойлгож мэдэрсэн Сингапурын засаг төр оюуны багтаамж ихтэй мэдлэгийн эдийн засгийг хөгжүүлэх чиг шугамыг тууштай барьдаг.

1999 оноос оюуны багтаамж ихтэй эдийн засгийг бий болгох санаачилга өрнүүлж энэ чиглэлд бүтээлч шинэ санаа, инновацийг хөхиүлэн дэмжихээ зарласан юм. Энэ бодлогын хүрээнд цахим арилжааг хөгжүүлэх, хүнд суртлын саад тотгорыг арилгах бүхий л арга хэмжээг авч, засгийн газар нь зарим салбар агентлагаа хүртэл хувьчилсан гэдэг. Ингэснээр төр засаг нийгэм, зах зээлд болж буй үйл явцад уян хатан, түргэн шуурхай хандах болжээ.

Өнөөдөр Сингапурын засгийн газрын үйлчилгээг “Нэг Сингапур” гэдэг онлайн хөтөлбөрөөр дамжуулан авч болно. Түүнээс гадна, “e-Citizen” гэдэг хөтөлбөрийн хүрээнд урьд нь янз бүрийн яам, агентлагаас очиж авч байсан үйлчилгээг нэг дороос авах боломжтой болсон байна.

Сингапурын иргэн бүр засгийн газрын сайтад өөрийн гэсэн паролтой бөгөөд гар утсаараа холбогдоно. Тухайлбал, тэтгэврийн санд та хэдий хэрийн мөнгө цалингаасаа суутгуулж байгаагаа гар утаснаасаа харж болно гэсэн үг юм. Уугуул иргэдээс гадна ажил эрхлэх визтэй гадаадын иргэдэд 2010 оноос эхлэн засгийн газрын цахим хуудсанд бүртгүүлэх эрх нээжээ.

### **Тав. Ухаалаг төрийн зарчим. ХБНГУ, АНУ-ын туршлага**

Ухаалаг засаглал гэдэг нь олон нийтэд үйлчлэх төрийн үйлчилгээг боловсронгуй болгох тухай ойлголт бөгөөд шинэчлэл инноваци хийх, нийгмийн манлайлал, олон нийтийн оролцоог идэвхжүүлэх замаар төрийн үйлчилгээг сайжруулах тухай асуудал юм.

“Ухаалаг засаглал нь төрийн бодлогын төлөвлөлтийг илүү сайн болгох болон төрийн шийдвэрийг илүү оновчтой болгоход дэмжлэг үзүүлэх бололцоог бүрдүүлэхэд технологийг ашиглах, түүнчлэн цахим засаглал, үр дүнтэй хөтөлбөрүүд болон мэдээлэл солилцох хөдөлгөөнт сүлжээг сайжруулах арга замаар төрийн бодлого шийдвэрийг үр дүнтэй болгох ухаан юм.”<sup>123</sup> гэж Ухаалаг засаглал санаачилгын дор нэгдсэн “Smart Governance Network” байгууллагаас тодорхойлсон байна.

АНУ-ын Вашингтоны Их сургуулийн эрдэмтэд Ханс Ж.Шолл болон Маргет С. Шолл нарын 2014 онд хийсэн “Ухаалаг засаглал: Судалгаа болон Практикт зориулсан замын зураглал”<sup>124</sup> гэх судалгааны тайлангаас Ухаалаг засаглал санаачилгын бүрэлдэхүүний элемент болон түүнийг хэрэгжүүлэхэд холбогдох хүрээг тодорхойлсон хэсгийг нь авч, тэдний Засгийн газартаа зөвлөсөн зөвлөмжийг доор жишээ татан оруулав.

<sup>122</sup>E-Government Survey 2012: E-Government for the People. [www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html](http://www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html)

<sup>123</sup>What is SMART Governance? <http://s157937330.websitehome.co.uk/static/default.asp>

<sup>124</sup>Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice.

**АНУ-ын туршлага****1. Ухаалаг засаглал болон Ухаалаг, нээлттэй төр<sup>125</sup>**

2009 онд Обамагийн Засгийн газар засаг захиргааны удирдлагын түвшинд Нээлттэй засгийн газар санаачилгыг нэвтрүүлж эхэлсэн. Нээлттэй засаглал санаачилгыг үргэлжлүүлэн 2013 оноос эхлэн Олон улсын валютын сан (ОУВС) болон бусад донор байгууллага, АНУ-ын Засгийн газраас Ухаалаг засаглал санаачилгыг дэвшүүлжээ.

ОУВС-ын дэд захирал Немат Шафик 2013 оны 12 сарын 5-ны өдөр “Дэлхийн эдийн засгийн засаглал Хөтөлбөр”-ийн 10 жилийн ойд зориулан Оксфордын Их сургуульд тавьсан илтгэлдээ дэлхийн эдийн засгийн хямралаас үүдэн Ухаалаг засаглалын санаачилгыг хэрэгжүүлэх нь улс орон бүрийн Засгийн газрын өмнө тулгамдаж буй асуудал болж байгааг дурдаад, “Олон улсын санхүүгийн тогтолцооны дутагдалтай тал нь банк болон хөрөнгийн зах зээлээр дамжин хямралыг олон улсад дамнуулж, улс орнуудын эдийн засгийг эрсдэлд оруулж байгаа”<sup>126</sup> тухай тэмдэглэжээ.

АНУ болон ХБНГУ-ын Засгийн газрууд олон улсын санхүүгийн тогтолцооноос үүдэж болох эдийн засгийн хямралыг угтуулан 2013 оны санхүүгийн жилд төсвийн тэвчиж болохуйц аливаа зардлыг танасан боловч зайлшгүй хөрөнгө оруулах шаардлагатай, ирээдүйд үр ашгаа өгч, эдийн засгийн өсөлтөд хүргэх гол салбаруудын хөрөнгө оруулалтыг огт бууруулаагүй нь үр нөлөө бүхий төлөвлөлтийн ухаалаг шийдвэр байсан гэдэг нь харагдаж байна.

АНУ-д Нээлттэй засаглалын хууль эрх зүйн гол элементүүд 1960-аад оны дунд үеэс бүрэлдэж эхэлсэн нь 1966 онд парламентаас баталсан “Мэдээллийн эрх чөлөөний тухай хууль”-иас харагдах ба хэдэн арван жилийн турш энэ хуульд нэмэлт өөрчлөлт оруулсаар 2007 онд “Нээлттэй засгийн газар”-ын тухай<sup>127</sup> хууль баталсан байдаг.

Нээлттэй засаглал санаачилгын зорилго нь Засгийн газрын шийдвэр гаргах үйл явцын ил тод байдлыг хангах, хариуцлагыг сайжруулах, сонирхогч талуудын оролцоог хангах, хамтын ажиллагааг хөхиүлэн дэмжих явдал байсан.

Практикаас үзэхэд, Засгийн газрын хуралдааны бичлэгийг ямар нэгэн байдлаар ангилалгүйгээр, электрон хэлбэрээр олон нийтэд ил тод нээлттэй болгоход шаардлагатай шийдвэрийг гаргах шаардлагатай болдог. Энэ нь яам бүрээс иргэд болон аж ахуйн нэгж, холбогдох бусад оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа, оролцоог хангах нэг бүрчилсэн, нарийн төлөвлөгөөг шаарддаг.

Нээлттэй засаглал санаачилгын хүрээнд:

- Төрийн бодлого шийдвэр гаргах үйл явц нь олон нийтэд нээлттэй байх,
- Шийдвэр гаргах үйл явц нь авилга, хээл хахуулиас ангид байх,
- Хэсэг бүлгийн эрх ашигт чиглэсэн бодлого, шийдвэрийг хязгаарлах,
- Иргэд шийдвэр гаргах явцад оролцох боломжийг хангах

зэрэг чухал асуудлуудын эрх зүйн үндсийг бүрдүүлсэн ч үр дүн нь засгийн газрын хүссэн хэмжээнд байж чадаагүй юм. Үүнээс үүдэн нээлттэй засаглалыг ухаалаг засаглалтай хослуулан хэрэгжүүлэх шаардлага зайлшгүй тулгарсан байна.

<sup>125</sup>“Smart Governance” and “Smart and Open Government”

<sup>126</sup>Nemat Shafik, “Smart Governance: Solutions for Today’s Global Economy”. Oxford, United Kingdom, December 5, 2013. <http://www.globaleconomicgovernance.org>

<sup>127</sup>Open Government Act of 2007. [www.justice.gov/oip/amendment-s2488.pdf](http://www.justice.gov/oip/amendment-s2488.pdf)

## 2. Ухаалаг төрийн бүрэлдэхүүн хэсэг болон тэдгээрийн харилцан үйлчлэл

2007 онд Н.Wilke-ийн боловсруулсан “Ухаалаг засаглал: Мэдээллийн нийгмийг удирдах нь”<sup>128</sup> сэдэвт судалгааны ажлын хүрээнд зохион байгуулсан хэлэлцүүлэгт оролцогчид “төрийн шийдвэр гаргах үйл явцын нарийн төвөгтэй болон тодорхойгүй байдлыг засах, уян хатан засаглалын орчинг бий болгон хөгжүүлэх зайлшгүй шаардлага тулгарч байна” гэдэгт санал нэгдсэн байна.

Засаглалын уян хатан чанарыг тодорхойлох, Ухаалаг засаглалыг бий болгоход зайлшгүй шаардагдах засаглалын элементүүдийг томъёолох шаардлагын хүрээнд АНУ-ын Вашингтоны их сургуулийн болон ХБНГУ-ын эрдэмтэд судалгааны шинжилгээний ажлыг олон жилийн турш хийж 2014 онд үр дүнг нь танилцуулсан байна.

Тус судалгаанд дурдсанаар засаглалын уян хатан чанар нь “хэмнэл, тэнцвэр алдагдсаны дараа дахин тогтвортой байдалд орох чадвар болон үйл ажиллагаанд эерэг өөрчлөлт хийн зохицох чадварыг холбох чадамж” гэж тодорхойлжээ. Өөрөөр хэлбэл, уян хатан чанар нь төвөгтэй, тодорхойгүй байдалтай тэмцэхэд зохицсон чадамж, туршлагыг шаарддаг.

2011 онд АНУ-ын эрдэмтэн Жонстон болон Хансен<sup>129</sup> нар ухаалаг засаглалын бүрэлдэхүүн хэсэг болох төрийн засаглалын хэм хэмжээ, бодлого, үйл ажиллагаа, мэдээлэл, технологи, ур чадвар нь засаглалын уян хатан байдлыг хангахад чиглэгдсэн гол үзүүлэлтүүд гэж үзжээ.

Тэгвэл ерөнхий зорилгодоо хүрэхэд Засгийн газарт гурван чадвар шаардагддаг бөгөөд дутагдаж буй эдгээр чадвар нь АНУ-ын Засгийн газрын өмнө тулгарч буй одоогийн гол 3 бэрхшээл болж байна гэж үзсэн бөгөөд энэ нь:

1. Цаг үеэ олсон өөрчлөлтийн дутагдал
2. Үр дүнтэй бодлого, үйл ажиллагааны хомсдол
3. Засгийн газрын их хэмжээний зардал болон өрийн их хэмжээний санхүүжилт юм.

Засгийн газарт дутагдаж буй чадварыг бий болгож, тулгамдаж буй асуудлыг шийдэхийн тулд “Ухаалаг засаглал”-ын санаачилгыг хэрэгжүүлэх шаардлагатай бөгөөд үүний тулд тухайн улсын аль ч салбарын бодлого шийдвэрийг тодорхойлох, түүнийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх доорх найман элемент буюу чиглэлийг АНУ-ын Вашингтоны Их сургуулийн эрдэмтэн Ханс болон Маргет Шолл нар тодорхойлсон байна. Үүнд:

- Төсвийн төлөвлөлт, хяналт, үнэлгээ
- Цахим засаг, захиргааны шинэчлэл, процессын оновчлол
- Аюулгүй байдал, аюулгүй ажиллагаа
- Дэд бүтцийн төгөлдөршил, орон даяар ашиглах өндөр хурдны сүлжээ
- Хурдтай өөрчлөгдөх чадвар
- Оролцоо, хамтын ажиллагаа
- Нээлттэй мэдээ, мэдээллийн хангамж, ашиглалт
- Нээлттэй засгийн газар, ил тод байдал, хариуцлага зэрэг болно.

Эдгээр найман чиглэлийг ХБНГУ-д хэрэгжүүлсэн зарим туршлагад үндэслэн товч тайлбарлавал:

<sup>128</sup>H.Wilke, Smart Governance: Governing the global knowledge society. Campus Verlag GmbH, 2007.

<sup>129</sup>Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. [https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/47408/060\\_ready.pdf?sequence=2](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/47408/060_ready.pdf?sequence=2)

**Төсвийн төлөвлөлт, хяналт, үнэлгээ:** Тухайлбал, ХБНГУ-ын Сангийн яам 2013 онд “Growth-friendly consolidation” уриан дор Засгийн газрын зардлыг бууруулсан ч ирээдүйд үр ашгаа өгөх салбарын хөрөнгө оруулалтыг өндөр түвшинд барьсаар байгаа юм.

**Цахим засаг, захиргааны шинэчлэлт, үйл явцыг оновчтой болгох:** ХБНГУ-ын “Цахим засаглалын тухай хууль”-иар цахим засаглал болон засаг захиргааны үйл ажиллагааг нийгмийн бүхий л салбарт үр дүнтэй байхаар зохицуулалт хийсэн гэж үздэг.

**Аюулгүй байдал, аюулгүй ажиллагаа:** Германы засгийн газар бүхий л түвшиндээ мэдээллийн аюулгүй байдал, хувийн нууцыг хамгаалах асуудлаар харьцангуй өндөр стандарт тогтоож ирсэн.

**Дэд бүтцийн төгөлдөршил болон орон даяар ашиглах өндөр хурдны сүлжээ:** Герман Улс нь эрчим хүч, хөдөлгөөнт холбоо болон хаа ч хэрэглэх боломжтой өндөр хурдны сүлжээ зэрэг салбарт олон тооны ухаалаг цахим сүлжээний төслүүдийг хэрэгжүүлж байна.

**Хурдтай өөрчлөгдөх чадвар:** Жишээлбэл, Германы Холбооны засгийн газраас харьцангуй богино хугацаанд чулуужсан түлшийг эрчим хүчний эх үүсвэр болгон ашигладаг хувь хэрэглэгчдийн эрчим хүчний эх үүсвэрийг цахилгаанд шилжүүлсэн.

**Оролцоо, хамтын ажиллагаа:** Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл болон олон нийтийн сүлжээний хэрэглээ, хувь хүний идэвхтэй оролцоо, иргэдийн оруулах хувь нэмрийг нэмэгдүүлэх, хөхиүлэн дэмжих, үр дүнг нь нийтэд тогтмол мэдээлдэг.

**Нээлттэй мэдээлэл, тоон мэдээллийн хангамж болон ашиглалт:** Үнэн зөв, ойлгомжтой, найдвартай мэдээллээр хангах; мэдээллийн ашиглалтын ил тод байдал, мэдээ, мэдээллээр хангаж байгаа оролцогчдын хариуцлагыг хянадаг.

**Нээлттэй Засгийн газар, ил тод байдал болон хариуцлага:** Нээлттэй засаг нь нээлттэй мэдээ, мэдээллээр хангахаас гадна шийдвэр гаргах явцад иргэд, сонирхлын бүлгүүдийг идэвхтэй оролцох, санаачилга гаргах боломжоор хангадаг.

Ханс болон Маргет Шолл нарын үзсэнээр энэ найман чиглэл нь дээр дурдсан АНУ-ын Засгийн газрын өмнө тулгарч буй гол гурван сорилт, бэрхшээлийг бүхэлд нь шийдвэрлэхэд чиглэгдэнэ. Жишээлбэл, Засгийн газрын зорьж буй аж үйлдвэрийн шинэчлэлийн бодлогыг хэрэгжүүлэхэд тус найман чиглэл нь шууд болон шууд бусаар зайлшгүй нөлөөлөх бөгөөд ялангуяа үйлдвэрлэлийн шинэчлэл хийх гэж буй бүс нутагт дэд бүтцийг шинэчлэх, хаа ч ашиглах боломжтой өндөр хурдны сүлжээнд холбох, хурдтай өөрчлөгдөх чадвар бүхий засаг захиргааны шинэчлэлийг хийх шаардлагатай болно.

Түүнчлэн Засгийн газрын өндөр зардал болон өрийн санхүүжилт, хурдтай өөрчлөлт, цаг үеэ олсон, үр дүнтэй бодлого үйл ажиллагааны хомсдол зэрэг АНУ-ын Засгийн газрын өмнө тулгараад байгаа сорилт бэрхшээлийг шийдвэрлэхийн тулд төсвийн хяналт, үнэлгээ, ил тод байдал болон нээлттэй мэдээлэл гэх мэтээр дээрх найман чиглэлээс “хурдтай өөрчлөгдөх чадвар” гэсэн элементээс бусад ухаалаг засаглалын элементүүд бүгд шууд шийдвэрлэх нөлөө үзүүлнэ. Тийм ч учраас дээрх найман чиглэлийг улс орны төдийгүй олон улсын хэмжээнд ч аль ч салбарт ухаалаг засаглалыг хэрэгжүүлэхэд заавал хэрэглэгдэх засаглалын бүрэлдэхүүн хэсэг байж болно гэж үзжээ.

Тиймээс энэ ойлголтод тулгуурлан Вашингтоны Их сургуулийн дээрх эрдэмтэд Ухаалаг, нээлттэй төр” болон Ухаалаг засаглалын загваруудын хөгжилд логикийн хувьд ямар судалгаа, практик хөтөлбөр дэмжлэг болох вэ гэсэн судалгааны дараагийн асуудлыг томъёолсон байна.

### **3. Ухаалаг, нээлттэй төр болон Ухаалаг засаглалын загваруудыг хөгжүүлэхэд ямар судалгаа, практик хөтөлбөр дэмжлэг болох вэ?**

Ухаалаг засаглалын бүрэлдэхүүн хэсэг болох дээрх найман чиглэлээр өмнө нь хэрэгжүүлсэн практик болон судалгаа шинжилгээ аль аль нь бий. Тэгвэл ухаалаг засаглалын загварыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд төрийн засаглалд нөлөөлөх бүх жижиг хэсгүүдийг нарийвчлан тодорхойлж, бодлогын матриц гаргах хэрэгтэй бөгөөд Ханс болон Маргет Шолл нарын судалгааны баг “огтлолцох хүснэгтийн аргыг” ашиглан ухаалаг засаглалын сүлжээг бүрдүүлэхэд шаардагдах 7 гол хамрах хүрээг тодорхойлсон байна. Энэ нь:

1. *Хэм хэмжээ*
2. *Бодлого*
3. *Практик*
4. *Мэдээлэл*
5. *Мэдээлэл, харилцаа холбоо, бусад технологи*
6. *Ур чадвар, хүний нөөц*
7. *Бусад хэрэгсэл.*

#### **Хэм хэмжээ:**

Төсвийн төлөвлөлтийн хяналт, үнэлгээний чиглэлд гэхэд л шинэ болон ухаалаг стандарт боловсруулах, түүнчлэн шинэ болон илүү ухаалаг төсвийн алгоритмыг олж, турших хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, урсгал зардал болон зээлийн санхүүжилтэд анхаарал хандуулахаас илүүтэй хөрөнгө оруулалтын зардлын төлөвлөлтөд анхаарах нь чухал. Тодруулбал, шийдвэрлэх шаардлагатай, байж болох боломжит хувилбаруудаас найдвартай өсөх салбарыг сонгож, зөв цагт нь хөрөнгө оруулах нь хамгийн чухал арга зам гэдгийг ХБНГУ-ын жишээ харуулсан. Зарчмын хувьд энэ нь Засгийн газрын зардлын хэмжээг бууруулах, нэмэгдүүлэх, үргэлжлүүлэх тохиолдлын алинд ч найдвартай өсөлттэй салбарын хөрөнгө оруулалтыг хэрэгцээтэй түвшинд нь хийх шаардлагатай гэсэн үг. Гэвч одоогийн байдлаар нэг мөр хариулт өгөхөд хүндрэлтэй дараах асуултууд байна. Үүнд:

- Гол салбарын хөрөнгө оруулалтыг ямар хэмжээнд, хэр удаан үргэлжлүүлэх вэ,
- Ирээдүйд амжилттай олох, үр дүнд хүрэх арга хэмжээ гэж юу вэ,
- Шаардлагатай хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийгээгүйгээс ямар үр дагавар үүсч болох вэ,
- Ухаалаг хэм хэмжээг хэрхэн боловсруулж, хэрхэн өөрчлөх вэ, хэн шийдэх вэ,
- Оролцогч талуудын оруулсан хөрөнгө оруулалтыг хэзээ, хэрхэн ашиглах вэ зэрэг асуултууд юм.

Мэдлэгт суурилсан, нөхцөл байдалдаа тохирсон, ирээдүйг харсан ухаалаг стандарт, арга аргачлал бүхий хэм хэмжээ байх шаардлагатай.

#### **Бодлого:**

Ухаалаг бодлого нь **хэрэгжүүлэх боломж** болон **тогтвортой байдлын** аль алиных нь шинж чанарыг агуулсан байна. Цаг үеэ олсон, хурдтай, үр нөлөөтэй өөрчлөлт хийж, асуудлыг шийдвэрлэх үед энэ хоёр шинж чанар туйлын чухал ач холбогдолтой юм. Дэд бүтцийн төгөлдөршил болон хаа ч хэрэглэгдэх өндөр хурдны сүлжээний чиглэлд бодлого хэрэгжих боломжгүй болох юм уу бодлогын хориг тавьсан тохиолдолд их хэмжээний эрчим хүч нийлүүлэгч эсвэл харилцаа холбооны ханган нийлүүлэгч гэх мэт бизнесийн салбараас олох боломжтой байсан төрд ногдох хувийг алдана гэсэн үг.

Ухаалаг засаглал тэр дундаа ухаалаг бодлого боловсруулах нь хуучин бизнесийн загваруудыг хамгаалах болон огцом өөрчлөлтийн тэнцвэрийг хангахад хэрэгтэй. Өөрөөр

хэлбэл, улс орны эдийн засгийн нэн чухал салбарууд болох эрчим хүч, дэд бүтэц, аж үйлдвэрийн салбаруудын олон жилийн сайн туршлага хийгээд хувьсан өөрчлөгдөж буй цаг хугацаа, нөхцөл байдлаас шалтгаалан шинээр хэрэгжүүлэх бодлого, хөтөлбөрийн хоорондын ухаалаг тэнцвэрийг хадгалах нь ухаалаг засаглал буюу ухаалаг бодлогын хамгийн гол зарчим юм. Учир нь бизнесийн салбарт олон жилийн турш ноёрхлоо тогтоосон олигаполь болон монополиуд дээрх салбарт байр сууриа эзэлсэн байдаг бөгөөд өөрсдийнх нь ашиг сонирхлыг хөндөх бодлогын шинэчлэлд тийм ч таатай ханддаггүйг санах хэрэгтэй. Иймд ухаалаг бодлого боловсруулж хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж байгаа бол олон талын эрсдлийг тооцож, олон асуултын хариултыг олох шаардлагатай болно. Тухайлбал:

- Олигаполи болон монополийн эсэргүүцлийг хэрхэн даван туулах вэ?
- Ямар эвсэл, холбоод ухаалаг бодлогыг дэмжихээр зохион байгуулалтад орсон бэ?
- Бодлогын үр нөлөөг хэрхэн хэмжиж, хянах вэ?
- Ухаалаг засаглалын хүрээнд амжилттай хэрэгжсэн ямар бодлого байна вэ?
- Ажиглалт, туршилтын үр дүнд ямар загвараас ямар сургамж авав?
- Ухаалаг бодлогыг хөгжүүлэх үйл явцын элемент нь юу байх вэ?
- Ухаалаг бодлого ямар үед үр нөлөөгүй болж байна вэ? гэх мэт асуултыг бодлого боловсруулагчид өөрсдөдөө тавьж, хариултыг зөв олох нь туйлын чухал ач холбогдолтой.

Ухаалаг засаглалын элемент болох дээрх 8 чиглэлээр боловсруулсан “ухаалаг бодлого”, “ухаалаг засаглал”-ын загварууд нь эрх зүйн хувьд зохицуулагдсан байх ёстой ажээ.

### **Практик:**

Ухаалаг практик нь Ухаалаг засаглал санаачилгын 8 чиглэлд аль алинд нь хэрэгжинэ. Жишээлбэл: цахим засаглал буюу мэдээлэл, харилцаа, технологийн удирдлагыг шинэчлэл нь мэргэжилтэн солилцоо, туршлага, мэдлэг мэдээлэл солилцох замаар олон жилийн турш хөгжиж ирсэн. Цахим засаглалд үндэслэсэн практик, мэдээлэл, мэдлэгийн солилцоо нь ухаалаг практикт хамаарах юм. Түүнчлэн, академик судалгаа нь ч мөн цахим засаглалд судалгаа, төслүүдээр дамжуулан нөлөөлж, хувьсахад нь томоохон үүрэг гүйцэтгэсэн. Өөрөөр хэлбэл, Ухаалаг засаглалын практикт онолын болон салбарын судалгаанууд зайлшгүй хэрэгтэй гэсэн үг юм. Практикийг илүү оновчтой болгох үүднээс онолын судалгааны хүрээнд дараах асуудлуудыг судалж, шийдлийг олох хэрэгтэй. Тухайлбал:

- Ухаалаг засаглал ба ухаалаг, нээлттэй төрийн санаачилгыг хэрэгжүүлэх, хөгжүүлэхэд ямар туршлага чухал вэ?
- Ямар хүчин зүйл практикийг ухаалаг болгож байна?
- Аль практик нь нэг нөхцөлөөс нөгөө рүү шилжиж чадах вэ?
- Ухаалаг практикийг хэрхэн хянаж, хэмжиж, үр ашигтай дүгнэх вэ?
- Ямар хязгаарлалт байна вэ?

Мэдээж, ухаалаг практиктай холбоотой судалгаа шинжилгээ болон практик асуултууд зөвхөн үүгээр дуусахгүй нь ойлгомжтой.

### **Мэдээлэл:**

Мэдээлэл солилцох нь Засгийн газрын олон улсын болон дотоод хамтын ажиллагааг төдийгүй, Засгийн газар-иргэн, Засгийн газар-бизнес эрхлэгчдийн хамтын ажиллагааг илүү бодитой болгоно. Ил тод, хариуцлагатай, сонирхсон талуудын оролцоог хангасан, цаг үе олсон, ач холбогдолтой мэдээллийг олон нийтэд чадварлагаар хүргэх нь ухаалаг засаглалын үйл ажиллагааны нэг чухал хэсэг юм.

Ухаалаг засаглал санаачилгыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд мэдээлэлтэй холбоотой дараах асуудлууд гарч ирнэ. Тухайлбал:

1. Мэдээлэл солилцоход ямар боломж, саад бэрхшээл тулгарч байна вэ?
2. Мэдээллийн ямар чанар ухаалаг удирдлагыг идэвхжүүлэхэд нөлөөлөх вэ?
3. Чухал, ач холбогдолтой, цаг үе олсон мэдээллийг хэрхэн шүүн олох вэ?
4. Мэдээллийг хүргэх ямар арга замыг ашиглаж болох, тэр нь хэр үр дүнтэй байх вэ?
5. Ухаалаг засаглалыг идэвхжүүлэх, дэмжихэд мэдээлэл солилцох ямар бодлого нь шаардлагатай вэ?
6. Тэнцвэргүй мэдээллийг хэрхэн илрүүлж болох вэ? Ямар мэдээлэл нээлттэй, ямар мэдээлэл хаалттай байх вэ, яагаад?
7. Албан ажлын болон хувь хүний нууцын хооронд хүлээн зөвшөөрөгдсөн тэнцвэр ямар байх ёстой вэ?
8. Глобал дижитал мэдээллийн урсгалд Үндсэн хуулийн эрх зүйн болон практик хязгаарлалт ямар байх ёстой вэ, хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ? зэрэг болно.

Дээрх асуултуудад хариулт авч чадсанаар ухаалаг засаглалыг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах мэдээллийн урсгалыг бий болгож чадна.

### ***Мэдээлэл, харилцаа холбоо болон бусад технологи:***

Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи (МХХТ) болон бусад холбогдох технологиуд нь мэдээллийн хувьсгалын гол хэрэглэгдэхүүн юм. Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи сул нэвтэрсэн, эсвэл зогсонги байдал нь Засгийн газар болон байгууллагын хэвийн үйл ажиллагааг алдагдуулах хүчин зүйл болно. МХХТ болон бусад технологиуд нь байгууллагын үйл ажиллагааны болон зохион байгуулалтын уламжлалт хэлбэрийг сайжруулах, дахин зохион байгуулахад чухал үүрэгтэй. Үйл ажиллагаа, бүтэц, зохион байгуулалтыг шинэчлэхэд технологийг үр дүнтэй ашиглахын тулд дараах асуултуудад хариулт өгөх шаардлагатай. Үүнд:

- Ямар үйл ажиллагаа, бүтцийн хэлбэрүүдийг МХХТ болон бусад технологиудаар дамжин хөнгөвчилж болох вэ?
- Ямар уламжлалт үйл ажиллагаа, бүтцийн хэлбэрүүд нь МХХТ болон бусад технологи ашиглахад өөрчлөгдөх, оновчтой болох, дахин шинэчлэгдэх боломжтой вэ?
- “Ухаалаг засаглал” болон “Ухаалаг, нээлттэй засгийн газар”-ын загварт нийцүүлэн технологийг өөрчлөхөд ямар үр дагавар гарах вэ?
- МХХТ-ийг өөрчлөхөд хүсч буй үр дүн нь юу байх вэ, хүсээгүй үр дагавар нь юу вэ, яагаад?
- МХХТ болон бусад технологийн хурдацтай хөгжил нь бодлогын ямар үр дагавартай вэ?

### ***Ур чадвар ба хүний нөөц:***

Ухаалаг засаглал нь цаг үеэ олсон, үндэслэлтэй мэдээлэл болон мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн хангамж дээр тулгуурладаг бөгөөд эдгээрийг зангидан ажиллаж чадах ур чадвар бүхий ажилтныг шаарддаг.

Ухаалаг засаглалыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд ажилтны зүгээс технологийн ойлголтоос гадна үйл ажиллагаа, бодлого болон бусдыг ойлгох ур чадвар шаардагдана. Ажилтан, албан хаагчдад зориулсан боловсрол, хөгжлийн хөтөлбөр нь академик болон мэргэжлийн, техникийн болон техникийн бус өндөр түвшний нэгдмэл мэдлэгийг олгоход чиглэсэн байх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл, ухаалаг засаглалыг үр дүнд хүргэхийн тулд аль ч шатны, ямар ч байгууллагын ажилтан, албан хаагч нь өөрийн мэргэжлийн ажлыг мэдээллийн урсгалаас салгаж ойлгох аргагүй юм. Ажилтан, албан хаагчийн ур чадварыг тавигдаж буй шаардлагад нийцсэн байлгахын тулд дараах асуултуудад хариулах хэрэгтэй. Үүнд:

- Ухаалаг, нээлттэй төр, Ухаалаг засаглалыг хөгжүүлэхэд ажилтнаас ямар ур чадвар шаардагдах вэ?
- Шаардлагатай ур чадварыг хөгжүүлэхийн тулд боловсрол, мэдлэгийг сайжруулах үйл ажиллагааг хэр давтамжтай хийх шаардлагатай вэ?
- Боловсролын ямар хэлбэрүүд хамгийн үр дүнтэй, эдийн засгийн хэмнэлттэй байна вэ?
- Хүний ур чадварыг хөгжүүлэх, хадгалахад хэр хэмжээний хөрөнгө оруулалт шаардлагатай вэ?
- Хүний ур чадварыг хөгжүүлэх, хадгалахад дутуу хөрөнгө оруулалт хийснээр ямар үр дагавар үүсч болох вэ? зэрэг болно.

### **Бусад эх үүсвэрүүд:**

Дээр дурдсанаас гадна ухаалаг засаглалын хөгжил, практикийн хүрээнд өөр ямар нэмэлт эх үүсвэрүүд шаардагдаж болох вэ гэдгийг цаг үеийн нөхцөл байдалдаа тулгуурлан боловсруулах хэрэгтэй. Тухайлбал:

- Ухаалаг засаглалыг хөгжүүлэхэд бусад ямар эх үүсвэрүүд шаардагдах вэ?
- Тэдгээр нь ямар шинж чанартай байх вэ, үр дүнд хэрхэн нөлөөлөх вэ?
- Гарч болох бусад эх үүсвэр нь яагаад чухал вэ?
- Тэднийг хэрхэн урьдчилан тодорхойлох вэ? зэрэг болно.

Дүгнэж хэлэхэд, ухаалаг засаглалын эхэн үеийн санаачилгуудыг бүрэн дүүрэн ойлгож, хэрэгжүүлэхийн тулд практикт тулгарч буй асуудлуудад дүн шинжилгээ хийж хариулт өгөх академик судалгаа нь ухаалаг засаглалыг үр дүнд хүргэх хамгийн гол хөшүүрэг болохыг дээрх эрдэмтдийн судалгааны ажил харуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, өөрийн орны аль ч салбар, тэр дундаа тэргүүлэх салбар, түүнд нөлөөлөх бусад салбарын дотоод нөхцөл байдлыг жижиг асуудлыг ч орхилгүй судлах нь ухаалаг засаглалыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх гол суурь юм гэдгийг АНУ-ын туршлага харуулж байна.

\*\*\*

### **НОМ ЗҮЙ**

#### **Монгол хэлээр**

1. Монгол Улсын төрийн албан шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги, түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө. УБ., 2007
2. “Том төрөөс ухаалаг төр лүү” Үндэсний зөвлөлдөх уулзалт. Эмхэтгэл. УБ., 2013
3. “Том төрөөс ухаалаг төр лүү” Үндэсний зөвлөлдөх уулзалт. Танилцуулга. УБ., 2013
4. Ардчилсан засаглал, нээлттэй нийгмийн нэр томьёоны тайлбар толь. УБ., 2006
5. “Монголын засаглалын үзүүлэлтүүд” гарын авлага, НҮБ, УБ., 2011
6. Батсүх Ш. Улсын салбарын шинэ удирдлага. Туршлага, сургамж. УБ., 2009
7. Ц. Даваадулам, “Засаглалын үзэл баримтлал, нэр томьёоны тайлбар толь бичиг”, 2010 он.
8. “Монгол Улсын нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн хүндрэл: шалтгаан, шийдвэрлэх арга зам” илтгэлийн эмхэтгэл. ФСЭХ. УБ., 2014
9. “Монголын засаглалын үзүүлэлтүүд” гарын авлага, НҮБ, 2011 он. УБ.,
10. Сосормаа Ч. Төрийн захиргаанаас Нийтийн захиргаа руу. УБ., 2008
11. “Сайн засаглал”. Судалгааны тайлан. УБ., 2003
12. “Сайн засаглал”. Олон улсын бага хурлын илтгэлүүд. УБ., 2002
13. “Монгол Улсын нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн хүндрэл: шалтгаан, шийдвэрлэх арга зам” илтгэлийн эмхэтгэл. ФСЭХ. УБ., 2014

14. Төрийн албаны өөрчлөлт шинэчлэлтэй холбоотой нэр томъёоны тайлбар толь. УБ., 2009.
15. Төрийн албаны шинэтгэл: Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайллын талаарх Шведийн туршлага, тэдгээрээс Монголын нөхцөлд тохируулан нэвтрүүлэх боломжтой удирдлагын зарим арга хэрэгсэл. УБ., 2008
16. Төрийн захиргааны шинэтгэл: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт ба нийгмийн аудитын арга зүйг ашиглах нь. УБ., 2006
17. Бүжин Ц., Цагаач Г., Батхүү Б., Төсвийн байгууллагын стратегийн удирдлага. УБ., 2005
18. Бархас Л., Баатарсайхан Д., Байгаль Д., Улсын салбарын удирдлага санхүүжилтийн шинэчлэл. Гүйцэтгэлийн удирдлага. УБ., 2005
19. Байгууллагын үйл ажиллагааны үр дагаврын шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох, үнэлэх арга зүй. УБ., 2006
20. Төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг удирдахуй. Гүйцэтгэлийн гэрээ, түүнийг үнэлэх үйл явцыг төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийг сайжруулахад ашиглах нь. УБ., 2008
21. Шиаво-Кампо С., Сундарам П., Өрсөлдөөнт ертөнцөд төрийн захиргааг сайжруулах нь. УБ., 2011
22. Nag Yeon Lee Цахим засгийн хэрэглээ. Төрийн албан хаагчдад зориулсан МХХТ-ийн суурь мэдлэгийн академи. [www.unapcict.org/academy](http://www.unapcict.org/academy)
23. Немад Шавик, "Ухаалаг засаглал: Дэлхийн эдийн засгийн өнөөгийн шийдэл" илтгэл, 2013 он. Оксфорд.

#### Англи хэлээр

24. Concept Note: What is Good Governance? UNESCAP, 2006
25. Beyir, M. M., Rhodes, R. W., & Weller, P. P. (2003). Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector. *Public Administration -London-*, 81:1-18.
26. Dowding, Keith (1995). *Civil Service, The (Theory and Practice in British Politics)*. Routledge.
27. Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public-Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
28. Sager, F., & Rosser, C. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review*, 69(6), 1136-1147;
29. Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, 88(4), 1099-1115
30. Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice.
31. Немад Шавик, "Ухаалаг засаглал: Дэлхийн эдийн засгийн өнөөгийн шийдэл" илтгэл, 2013 он. Оксфорд.
32. H.Wilkie, "Smart governance: Governing the global knowledge society" Campus Verlag GmbH, 2007.

#### Орос хэлээр

33. Нил Парисон, Ник Меннинг. Реформа государственного управления: международный опыт. М., 2003г.
34. Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ//Менеджмент в России и за рубежом №1/2004