# ХУДАЛДАН АВАХ АЖИЛЛАГААНЫ ЗААВАР, ЗӨВЛӨМЖ

## Гэрээний удирдлага

### Үндсэн зарчмууд

**2017 оны 9-р сар**

THE WORLD BANK
IBRD • IDA

2017 он 9-р сар, Эхний хэвлэл

## Зохиогчийн эрх © 2016

Дэлхийн банк
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Утас: 202-473-1000
Цахим хуудас: www.worldbank.org

## Мэдэгдэл

Энэхүү заавар зөвлөмж нь Дэлхийн банкны ажилтнуудын бүтээл юм. Заавар зөвлөмжид харуулсан судалгааны үр дүн, тайлбар, дүгнэлтүүдэд Дэлхийн банк, Гүйцэтгэх Захирлуудын Зөвлөл болон Засгийн газрын аливаа үзэл баримтлалыг тусгаагүй болно.

## Эрх ба Зөвшөөрөл

Энэхүү бүтээлийн агуулга дахь материал нь зохиогчийн эрхэд хамаарна. Дэлхийн банк өөрийн мэдлэгийг түгээхийг дэмжиж ажилладаг тул энэхүү бүтээлийг арилжааны бус зорилгоор бүхэлд нь буюу хэсэгчлэн олшруулж болно. Эрх, лицензийн болон хэвлэн олшруулах эрхийн талаарх асуултуудыг дараах хаягт хүлээн авна:

Хэвлэлийн газар,
Дэлхийн банк
1818 H Street NW
Washington, DC
20433 USA
Факс: 202-522-2422
Цахим шуудан: pubrights@worldbank.org

# Товчилсон үг ба нэр томьёоны тайлбар

Энэ хэсэгт заавар зөвлөмжид ашиглагдсан түгээмэл товчилсон үгс болон нэр томьёоны тайлбарыг тусгав. Тодорхойлох нэр томьёо нь том үсгээр бичигдсэн болно.

| Товчилсон үг/нэр томьёо | Бүтэн нэр томьёо/тайлбар |
|---|---|
| **Банк** | ОУСБХБ болон/эсвэл Олон Улсын Хөгжлийн Ассоциаци (өөрийн санхүүжилтийг эсвэл бусад хандивлагчдын олгосон итгэлцлийн санг захиран зарцуулах эрхтэй). |
| **Зээлдэгч** | Хөрөнгө оруулалтын төслийн санхүүжилтийн зээлдэгч эсвэл хүлээн авагч, мөн ХОТС-ийн санхүүжилтээр хэрэгжиж буй төсөлд хамрагдаж буй бусад хуулийн этгээд. |
| **ГУТ** | Гэрээг удирдах төлөвлөгөө. |
| **ГҮҮҮ** | Гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлт, буюу гүйцэтгэлийг хянах, үр дүнг үнэлэх зорилго бүхий гэрээнд тусгагдсан аргачлал. |
| **ТХЗ** | Төслийн хөгжлийн зорилт. |
| **Төслийн худалдан авах ажиллагааны хөгжлийн стратеги (PPSD)** | ХОТС-ийн худалдан авах үйл ажиллагаа нь төслийн хөгжлийн зорилтод хүрэх, мөнгөний үнэ цэнийг бий болгоход хэрхэн дэмжлэг үзүүлэх талаар зээлдэгчийн боловсруулсан Төслийн шатны стратегийн баримт бичиг. |
| **SMART** | Тодорхой, хэмжих боломжтой, эрэлттэй, холбогдолтой, цаг хугацаатай. Энэ нь KPI, эсвэл бусад гэрээний үнэлгээний аргачлалыг ашиглах үед баримтлах зарчим бөгөөд тэдгээр зарчмууд нь SMART байснаар зээлдэгчид бодит үр дүнг хамгийн үр ашигтай, оновчтойгоор үнэлэхэд дэмжлэг болох юм. |
| **НХУ** | Гэрээний нийлүүлэгч талтай харилцах харилцааны удирдлага. Захиалагч нийлүүлэгчийн бизнесийн харилцааг бэхжүүлэх, эрсдэлийг бууруулахад чиглэсэн орчин үеийн худалдан авалтын арга хэрэгсэл болох хариуцлага юм. Энэ нь захиалагч ба нийлүүлэгчийн харилцан хамааралтай нөхцөл байдал үүссэн тохиолдолд хамгийн их үр ашигтай. |
| **МҮЦ** | Мөнгөний үнэ цэнэ. |

# Агуулга

**I Бүлэг. Танилцуулга** ..... 1

Зорилго ..... 1

**II Бүлэг. Ерөнхий зарчмууд** ..... 3

Гэрээний удирдлагын сайн туршлага (МҮЦ хамруулан үзвэл) ..... 4

**III Бүлэг. Зорилгод нийцсэн гэрээний удирдлага** ..... 5

**IV Бүлэг. Тэнцвэржүүлсэн онооны картын аргачлал** ..... 6

Тэнцвэржүүлсэн онооны картын бүтэц (жишээ) ..... 6

Тэнцвэржүүлэн онооны картын гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүд ..... 7

**V Бүлэг. Гэрээний удирдлагын тулгамдсан бэрхшээлүүд, эрсдэл ба түүнийг бууруулах боломжууд** ..... 9

**VI Бүлэг. Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөө (ГҮТ)** ..... 16

**VIII Бүлэг. Ханган нийлүүлэгчийн харилцааны удирдлага** ..... 18

# I Бүлэг. Танилцуулга

## Зорилго

Энэхүү заавар зөвлөмж нь Зээлдэгчдэд зориулсан гэрээний удирдлагын ерөнхий зарчим, түүний хөтөлбөрийн удирдлагатай холбогдох байдал, мөн илүү өргөн цар хүрээн дэх гэрээний нийлүүлэгч талтай харилцах харилцааны удирдлагын хоорондын хамаарлыг танилцуулах болно.

Энэхүү заавар зөвлөмж нь гэрээний удирдлагыг "хэрхэн яаж хэрэгжүүлэх" талаарх цогц заавар биш бөгөөд гэрээний удирдлагын аргачлалуудыг батлагдсан гэрээний нөхцөлд үндэслэн тодорхойлох нь зүйтэй юм.

Энэхүү заавар, зөвлөмжийг Дэлхийн банкны Хөрөнгө оруулалтын төслийн санхүүжилтийн зээлдэгчдэд зориулсан Худалдан авах ажиллагааны журам, Төслийн худалдан авах ажиллагааны хөгжлийн стратегийн удирдамж (Нарийвчилсан удирдамж) болон Мөнгөний үнэ цэнийн удирдамж зэрэг баримт бичгүүдтэй хавсарган унших нь үр дүнтэй болно.

Үр дүнтэй гэрээний удирдлага нь ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөх болон зээлдэгчид гэрээгээр хүлээсэн үүргээ цаг хугацааны, зардлын, чанарын болон бусад шаардлагад нийцтэй байдлаар биелүүлэхэд нэн чухал юм. Гэрээ байгуулагч талуудад мөнгөний үнэ цэнэ болон гэрээний үр дүнд хүрэх туйлын зорилго бүхий гэрээгээр хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн тулд системтэй, үр дүнтэй төлөвлөлт, гүйцэтгэл, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ шаардлагатай. Үүнд:

- Зардал, цаг хугацаа, чанар болон үр дүнг хянах;
- Гүйцэтгэлийг сайжруулах, шинэ санаачилгыг ашиглан боломжийг ашиглах чиглэлээр хамтран ажиллах. Жишээлбэл: зарим гэрээнд гэрээний үр дүн/гарцад нөлөөлөхгүйгээр зардлыг бууруулахад чиглэсэн өөр материал сонгох гэх мэт зардлыг бууруулах арга хэмжээг хамтран авах;
- Зээлдэгч болон ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн үүрэг, хариуцлага тодорхой байх;
- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөх болон гол оролцогч талуудын харилцааг зохицуулах;
- Гэрээгээр тохиролцсон нөхцөлийн дагуу төлбөр тооцоог хийх;
- Гэрээний хугацаанд тулгарч болзошгүй хүндрэлтэй асуудлуудыг гарахаас өмнө урьдчилан таамаглах, төсөөлөх тал дээр идэвх санаачилгатай байх;
- Тулгарсан хүндрэлтэй асуудлуудыг түргэн шуурхай, үр дүнтэй, үнэн зөв, ил тод байдлаар шийдвэрлэх.

Зээлдэгчийн талаас үр дүнтэй гэрээний удирдлага гэдэг нь:

- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөх нь хүлээсэн үүргээ биелүүлж байгааг хянах;
- Гэрээний хугацаанд мөнгөний үнэ цэнийг хамгийн үр дүнтэй байдлаар бий болгох;
- Гэрээний хугацаанд нийлүүлэлтийн эрсдэлийг удирдах;
- Гэрээний үнэ цэнийг хамгийн сайнаар бий болгоход тогтмол манлайлах;
- Шаардлагад нийцсэн үр дүнг харуулж чадах гэрээг байгуулах;
- Гэрээний удирдлагын хүрээнд худалдан авах ажиллагааны сайн туршлагуудыг хэрэглэх;
- Аудитын шалгалтад шаардлагатай бүх баримт, материал гаргаж өгч чаддаг байх.

## Заавар зөвлөмж – Гэрээний удирдлага

Гэрээний удирдлага нь ихэвчлэн Зээлдэгч байгууллагын Худалдан авах ажиллагаа ба/эсвэл Төслийн удирдлага/ гүйцэтгэлийн чиг үүрэгт хамаардаг бөгөөд энэ нь байгууллагын өргөн цар хүрээний үйл ажиллагаа болон санхүүгийн үйл ажиллагааны эсрэг болон дагуу томоохон үр нөлөө үзүүлдэг (Зураг I).

Зарим байгууллага бие даасан гэрээний удирдлагыг гүйцэтгэдгээс гадна олон зээлдэгч байгууллагууд олон гэрээтэй хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлдэг ба эдгээр гэрээнүүдийг нэгдсэн зохицуулалттай удирдах шаардлагатай болдог. Иймд гэрээний дуусах хугацааг санамсаргүй өнгөрөөхгүй байх, мөнгөний үнэ цэнийг үр ашигтай байлгах (нийлүүлэлт, үнэ цэнтэй байдлыг төлөвлөгөө, уялдаатайгаар тасралтгүй хангах) чиглэлээр тухайн байгууллага гэрээний стандартчиллыг сайжруулах тогтвортой, байгууллагын хүрээнд бүрэн мэдээлэлтэй байх зорилгоор Тогтвортой нэгдсэн гэрээний удирдлагын хөтөлбөрийг ашиглах боломжтой.

Зураг I – Зээлдэгчийн гэрээний удирдлагын хөтөлбөрийн тойм

# II Бүлэг. Ерөнхий зарчмууд

Гэрээний үр дүнтэй удирдлага нь зээлдэгчдэд гэрээг төлөвлөлтийн үеэс гүйцэтгэл болон түүнээс хойших хугацаанд ч цогцоор нь удирдах боломжийг олгодог. Гэрээний удирдлагын гол үнэ цэнэ нь аливаа гэрээний дуусах хугацаа хүртэлх мөчлөгийг бүхэлд нь харах боломжтой байдагт оршино. Энэ нь Зээлдэгчдийн иргэдэд үзүүлэх үйлчилгээ, зардал, гомдол маргааны хэмжээ, үр дүнгийн тайланд шууд байдлаар нөлөөлдөг.

Мөн гэрээний удирдлага нь хэрэгжилтийн гурван үндсэн үе шатны хүрээнд гэрээ байгуулах, гүйцэтгэх, удирдахад голчлон төвлөрдөг. Үүнд:

- Гэрээг төлөвлөх;
- Гэрээг гүйцэтгэх;
- Гэрээг удирдах.

“Төлөвлөлт”-ийн үе шат нь гэрээг амжилттай гүйцэтгэх боломжийг бүрдүүлж өгдөг бол “Гүйцэтгэл”-ийн үе шатанд Зээлдэгч нь тогтоосон худалдан авах ажиллагааны шат дараалын дагуу ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхүүдэд хүрч ажилладаг. Эцэст нь, "Удирдах" үе шатанд зээлдэгч нь ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхүүдийн гүйцэтгэлд хяналт тавьж, удирдаж, гэрээгээр хүлээсэн үүргээ бодитоор биелүүлэх, үр ашгийг нь оновчтой байлгах зорилгоор хяналт тавина (хяналт-шинжилгээнд Банкны хяналтын үйл ажиллагаа мөн хамаарна).

Доорх Зураг II-т гурван (3) үе шат бүхий гэрээний удирдлагын тогтолцоог чадавх болон холбогдох үйл ажиллагааны хамт тоймлон харуулав.

**Гэрээний удирдлагын тогтолцооны тойм**

- Гэрээт удирдлага нь Дэлхийн банкны зорилгод нийцсэн худалдан авалтын арга барилд нийцэх чухал арга хэрэгсэл юм
- Энэ нь гэрээг төслийн зорилтот үр дүнд хүргэх, худалдан авах ажиллагааны зорилтыг хангахад тусалдаг
- Тиймээс Гэрээний удирдлагын тогтолцоо нь гэрээний нийцэл, мэдлэг мэдээлэл, алсын хараа, хяналтыг сайжруулах замаар үйл ажиллагааны үр ашиг, үр дүнтэй байдлыг нэмэгдүүлэх боломжийг олгодог
- Гэрээний удирдлагын тогтолцоо нь гэрээ үр дүнгээ өгөх мөчлөгийг бүтнээр авч үзэх боломжийг олгодог гурван үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрдэнэ

| Гэрээний удирдлагын үе шатууд | Чадавх | Үйл ажиллагаа |
|---|---|---|
| 1. Гэрээг төлөвлөх | Байгууллагын бэлэн байдлыг хангаж гэрээний амжилттай гүйцэтгэх | • Худалдан авах ажиллагааны хэрэгцээг ойлгох<br>• Эзэмшил, зөвшөөрөл, үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох<br>• Үйл явц, стандарт нэр томьёо, загварыг тодорхойлох<br>• Эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөө боловсруулах |
| 2. Гэрээг гүйцэтгэх | Гэрээний үр дүнг цаг хугацаанд нь гаргах | • Гэрээний загварыг сонгох<br>• Гэрээний төслийг боловсруулах<br>• Тендер, хэлэлцээрийг зохион байгуулах<br>• Гэрээг эцэслэх, гүйцэтгэх |
| 3. Гэрээг удирдах | Тасралтгүй сайжруулах замаар хамгийн сайн үр дүнд хүрэх | • Гэрээний удирдлагын системийг дэмжин ажиллах<br>• Нийцэлд хүргэх (нийцлийн тохиргоо ба нийцлийн тайлан)<br>• Тогтоосон өөрчлөлтүүдийг албажуулах зорилгоор гэрээ болон хуваарийг шинэчлэх |

Зураг II – Гэрээний Удирдлагын Мөчлөгийн Хүрээ

## Гэрээний удирдлагын сайн туршлагууд (МҮЦ-ийг хамруулан үзвэл)

Доорх Зураг III-т зээлдэгч аливаа төсөл эсвэл хэд хэдэн үйл ажиллагааны хүрээнд Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөө боловсруулахдаа авч хэлэлцэж болохуйц гэрээний удирдлагын сайн туршлагыг тоймлон харуулав.

Тодруулбал, Зураг III-т Гэрээний удирдлагын хөтөлбөрийн өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагуудын хэрэгжүүлдэг олон улсын сайн туршлагыг онцолсон болно.

| Гол хамрах хүрээ | Тэргүүлэх туршлага |
|---|---|
| **Хүн** | • Байгууллагын гэрээний удирдлагын “аваргуудыг” тодруулдаг<br>• Гэрээг газар, хэлтсийн харьяалал, нийлүүлэгч болон зардлын төрлөөр ангилдаг<br>• Гэрээний мэргэжилтнүүд нь байгууллага даяар холбогдох бүхий л үйл ажиллагааны хүрээнд жигд хуваарилагдан ажилладаг<br>• Урьдчилсан зөвшөөрөл бүхий эх сурвалжуудад гэрээний тодорхой мэдээллүүд нээлттэй байдаг |
| **Гүйцэтгэл** | • Гэрээ шинэчлэх үйл ажиллагааг шаардлагатай нөөцийг урьдчилан тодорхойлж, цаг тухайд нь гүйцэтгэдэг<br>• Хэрэгжиж буй гэрээг зохицуулалтын орчинд гарч буй өөрчлөлтүүдтэй нийцэж буй эсэхийг шалгах зорилгоор хяналт тавьдаг<br>• Нийлүүлэг, худалдан авагчдын төлөөлөлтэй тогтмол уулзалт хийж нийлүүлэлтийн гүйцэтгэлийг хэлэлцдэг<br>• Нийлүүлэгчийн гүйцэтгэлийг харилцагчийн сэтгэл ханамжийн судалгаагаар үнэлдэг |
| **Үйл явц** | • Гэрээлэх үйл ажиллагааг эрсдэлийн үнэлгээ хийгдсэн загварын дагуу гэрээний стандарт хэллэгийг ашиглан гүйцэтгэдэг<br>• Ханган нийлүүлэгчийн гэрээг боловсруулах үйл явцыг нийлүүлэгч сонгон шалгаруулах, баталгаажуулах болон гүйцэтгэлийн хэмжүүртэй нэгтгэдэг<br>• Захиалгын хуудасны маягтад батлагдсан нийлүүлэгчийн мэдээллийг урьдчилан оруулсан байдаг<br>• Байгууллагын хүрээнд гэрээ байгуулах үйл ажиллагаа стандартчилагдсан байдаг |
| **Бодлого** | • Гэрээний төрөл тус бүрийн гэрээний нөхцөл тодорхой байдаг<br>• Үүсэж болзошгүй нийцлийн асуудлыг тодорхойлохын тулд нийлүүлэгчийн тайлагнах шаардлагад хяналт тавьдаг<br>• Гэрээний нийцлийг хангах, хянах, хэрэгжүүлэх стандарт аргачлал, ажил үүргийн хуваарилалттай байдаг<br>• Худалдан авалтын талаарх нийтлэг тодорхойлолт компани даяар тогтсон байдаг |
| **Технологи** | • Гэрээний мэдээлэл нь эх файл дахь ханган нийлүүлэгчийн мэдээлэлтэй автоматаар нэгтгэгддэг<br>• Гэрээний үүрэг, баримтлал зэрэг нь тодорхой, ойлгомжтой байдаг<br>• Системийн функц нь шаардлагатай баримт бичгүүдийг сканердаж эх файлд хавсаргах чадамжтай байдаг<br>• Систем нь гэрээ болон даатгалын дуусах хугацаа зэргийг урьдчилан сануулахаар программчлагдсан байдаг |

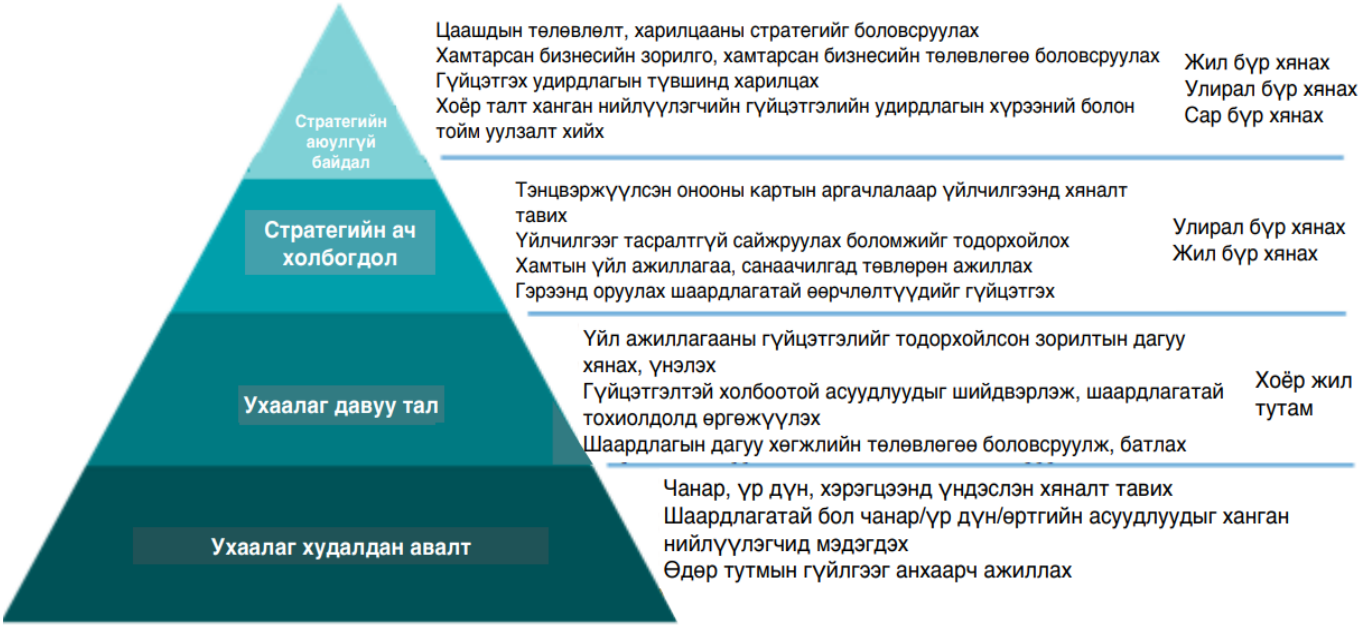
Зураг III – Гэрээний удирдлагын тэргүүлэх туршлагууд

# III Бүлэг. Зорилгод нийцсэн гэрээний

Хамгийн тохиромжтой, зорилгод нийцсэн Гэрээний удирдлагын аргачлалыг тодорхойлохын тулд Зээлдэгч нь доорх арга хэрэгслүүдийг Төслийн худалдан авах ажиллагааны удирдамждаа тусгах хэрэгтэй. Үүнд:

- Нөөцийг тодорхойлох – худалдан авалт нь Зээлдэгч/төсөлд ямар ач холбогдолтой, түүнчлэн Зээлдэгч нь гэрээний удирдлагын хүрээнд хэчнээн хэмжээний нөөц/хүчин чадал зарцуулах шаардлагатайг мэдээлэх;
- Гэрээ байгуулагчийн ажил хэрэгч хамтын ажиллагааны мэдээлэл – ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөх нь гэрээг гүйцэтгэх, урьдчилан тооцоогүй асуудлыг шийдэх, зээлдэгчтэй хамтран ажиллахдаа хариуцлагатай байх зэргийг зээлдэгчид мэдээлэх.

Тодруулбал, гэрээний хэрэгжилтэд зарцуулах хяналт тавих нөөцийг тодорхойлсон заавар (PPSD-ийг үзнэ үү) нь гэрээний удирдлагын уулзалтуудын арга барил, давтамжийг хэрхэн хамгийн сайнаар тогтоохыг зээлдэгчид мэдээлэх гарын авлага юм. Доорх Зураг IV-г харна уу:




Зураг IV – Нийлүүлэгчийн эрэмбэ нь Гэрээний удирдлагын аргачлалтай уялдаж буй байдал

Зураг IV-т харуулснаар Зээлдэгчийн гэрээний удирдлагын аргачлал, үйл ажиллагаа нь Дэлхийн банкны болон бусад санхүүжилтээр хэрэгжиж буй төслийн худалдан авах ажиллагааны ач холбогдлын төвшинтэй уялдаатай байх хэрэгтэй. Гэсэн хэдий ч зээлдэгчийн гэрээний удирдлагын арга барил нь пропорциональ (ханган нийлүүлэгчийг эрэмбэлэх матриц болон шинж чанар, хэмжээ, цогц байдал, эрсдэл болон үнэ цэнд үндэслэх) байх ёстой. Өндөр эрсдэлтэй гэрээнүүд, эсвэл тодорхой бус гэрээнүүдийн (жнь: гүйцэтгэлд суурилсан гэрээ, DBO гэрээнүүд) удирдлагыг гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтийг (KPI) ашиглан илүү идэвхтэй байдлаар гүйцэтгэх шаардлагатай байдаг бол эрсдэл багатай, нөхцөл шаардлага нь маш тодорхой гэрээний удирдлага нь гүйцэтгэхэд илүү хялбар байдаг.

# IV Бүлэг. Тэнцвэржүүлсэн онооны картын

Зээлдэгч нар гэрээний удирдлагын төлөвлөгөөндөө тэнцвэржүүлсэн онооны картын аргачлалыг ашиглах талаар бодолцож үзэх нь зүйтэй. Тэнцвэржүүлсэн онооны карт нь тоо хэмжээний болон чанарын аргачлалуудын аль алиныг багтаасан байдаг. Энэ нь ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлд босго тавин үнэлэх, хянах орчин үеийн удирдлагын арга хэрэгсэл юм. Зураг V, VI болон VII-г харна уу.

| Зорилтууд | Үйл явц |
|---|---|
| • Гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүдийн баримтлалыг хангах<br>• Ханган нийлүүлэгчийн гүйцэтгэлийн давуу болон сул талыг тодорхойлох<br>• Ханган нийлүүлэгчийн гүйцэтгэлийн жишиг тогтоох<br>• Хомсдолыг урьдчилан тодорхойлсноор Ханган нийлүүлэлтийн удирдлагыг илүү идэвхтэйгээр хэрэгжүүлэх<br>• SMART хэмжүүр бүхий тоон, бодит аргачлал:<br>○ Тодорхой – тодорхойлж, ойлгоход хялбар<br>○ Хэмжих боломжтой – бүртгэх, шинжлэхэд хялбар<br>○ Эрэлттэй – эрэлттэй боловч авах боломжтой<br>○ Холбогдолтой – гүйцэтгэл болон бизнесийн холбогдолтой<br>○ Цаг хугацаатай – тогтмол тайлагнадаг | • Онооны карт бүр ханган нийлүүлэгчийн онцлогт тохирсон байх<br>• Ханган нийлүүлэгч нар нь өөрсдийн гүйцэтгэлийг хэрхэн үнэлж байгаа талаар тодорхой мэдээлэлтэй байх (гэрээ байгуулах үед хэлэлцэж тохиролцсон байх)<br>• Онооны картыг нийлүүлэгчийн гүйцэтгэлийн удирдлага хариуцагч гүйцэтгэж, мэдээллийн шинжилгээг хийхэд зохих багийн гишүүд дэмжлэг үзүүлэх<br>• Онооны картыг нийлүүлэгчдийн гүйцэтгэлийг тогтмол хянах ажлын хүрээнд нийлүүлэгчтэй хамтран хянах<br>• Хяналтаас гарсан үр дүнд үндэслэн хангалтгүй гүйцэтгэлийг сайжруулах үйл ажиллагааг төлөвлөх<br>• Гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүдийг 3 удаагийн хяналтын дараа дахин шинэчлэх |

Зураг V – Тэнцвэржүүлсэн онооны картын үндсэн шинжүүд

## Тэнцвэржүүлсэн онооны картын бүтэц (жишээ)

| | |
|---|---|
| Үр дүн | Гэрээний дагуу хүлээсэн үүрэг, үр дүнг чанартай, цаг тухайд нь биелүүлэх |
| Дэмжлэг | Батлагдсан гэрээний шаардлагыг амжилттайгаар биелүүлэх |
| Чанар | Бараа, үйлчилгээг үр дүнтэй, чанартайгаар хийж гүйцэтгэх |
| Түншлэл ба инновац | Дэлхийн банкны бизнесийн алсын хараг дэмжих шинэ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, технологийг нэвтрүүлэх, Дэлхийн банкны зээлдэгчтэй хамтран ажиллах |
| Засаглал ба эрсдэл | Дэлхийн банкны үйл явц, тайлагнал, нийцэл, эрсдэл ба дүрэм журмыг дагаж мөрдөх |
| Санхүү | Санхүүгийн мэдээллийг ил тод байдал, үр ашигтай нэхэмжлэл, аяллын зардлын төвшин |

Зураг VI – Тэнцвэржүүлсэн онооны картын бүтцийн жишээ

## Тэнцвэржүүлсэн онооны гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүд

Гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүд гэдэг нь худалдан авах ажиллагааны аргачлалын гаргах үр дүнд тохирсон гэрээний гүйцэтгэлийн хэмжүүр юм. ГҮҮҮ нь “SMART” (тодорхой, хэмжиж болохуйц, эрэлттэй, холбогдолтой, цаг хугацаатай) үзүүлэлтийг хангасан байх ёстой. Мөн тэдгээр нь Төслийн хөгжлийн зорилт (ТХЗ), болон Худалдан авах ажиллагааны зорилттой шууд хамааралтай байснаар гэрээний үр дүн нь хүлээгдэж буй үр дүнтэй бүрэн нийцэх юм. KPI нь Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөөнд тусгагдсан байх ба урамшуллын механизм/төлбөрийн нөхцөлтэй хамааралтай тохиолдолд гэрээнд гарын үсэг зурахаас өмнө тохиролцож, гэрээнд тусгагдах шаардлагатай. Гэрээг үр дүнтэй удирдан зохион байгуулахын тулд Зээлдэгч нь KPI бүхий Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөө (ГУТ) болон хамгийн чухал үйл явдлууд (ахиц дэвшлийг хэмжих, дүгнэхэд ашиглагдах, ихэвчлэн төлбөртэй холбоотой чухал үе шатууд)-ийг боловсруулах нь хамгийн сайн туршлага юм. Зээлдэгч нь ГУТ-ний дагуу гэрээний гүйцэтгэл, явцыг хянах, явцын талаар Банканд цаг тухайд нь тайлагнах (Банкны зөвшөөрлийн дагуу). Доорх Зураг VII-т тэнцвэржүүлсэн онооны картын аргачлалын хэсэг болгон тусгаж болох ГҮҮҮ-ийн жишээг нарийвчлан харуулав.

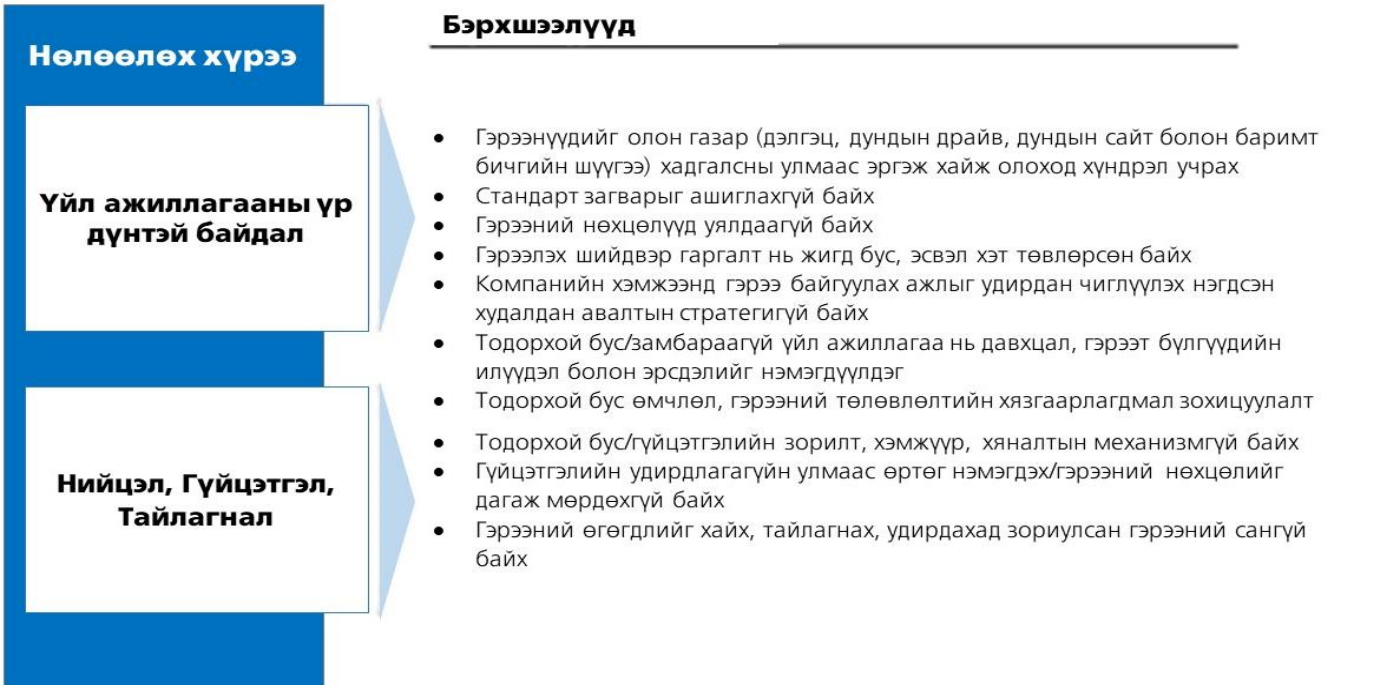
| Гүйцэтгэлийн үндсэн хамрах хүрээ | | ГҮҮҮ-ийн тайлбар | ГҮҮҮ-ийн хэмжүүр |
|---|---|---|---|
| 1. Гүйцэтгэл | a. Цаг хугацаандаа гүйцэтгэх | Гэрээний дагуу хүлээсэн үүргийг заасан хугацаанд гүйцэтгэх. | Гэрээгээр хүлээсэн үүргээ батлагдсан төлөвлөгөөний дагуу цаг хугацаанд нь биелүүлэх |
| | b. Үр дүнгийн баримтжуулалт | Мэдээллийг гэрээнд заасны дагуу эсвэл талуудын тохиролцсоны дагуу удирдах (хуваалцах, хадгалах, мэдээлэх). | Тогтоосон хугацаанд тайлангуудыг системд оруулах<br>Нэмэлт/ажлын баримт бичгүүдийг оруулах (Маягт, долоо хоногийн тайлан, хурлын тэмдэглэл, сургалтын гарын авлага, төслийн явц гэх мэт) |
| 2. Дэмжлэг | a. Үйлчилгээний түвшний гэрээний гүйцэтгэл | ҮТГ-гээр хүлээсэн үүргээ биелүүлэх. | Гэрээнд тогтоосон хязгаарлалт дээр үндэслэн ҮТГ-ийн зөрчлийн тоо (жнь: сервис/техник хангамжийн дуудлагыг цаг хугацаанд нь гүйцэтгэсэн байх) |
| | b. Үйлчилгээний түвшний гэрээний баримтжуулалт | Мэдээллийг гэрээнд заасны дагуу эсвэл талуудын тохиролцсоны дагуу удирдах (хуваалцах, хадгалах, мэдээлэх). | • Тогтоосон хугацаанд тайлангуудыг системд оруулах<br>• Нэмэлт/ажлын баримт бичгүүдийг оруулах (Маягт, долоо хоногийн тайлан, хурлын тэмдэглэл, сургалтын гарын авлага, төслийн явц гэх мэт) |
| 3. Чанар | a. Үр дүнгийн чанар | Бүтээгдэхүүн / үйлчилгээ нь чанарын шаардлагыг хангасан байх. | • Чанарын шаардлагыг хангасан бараа үйлчилгээний тоо хэмжээ (жнь: Алдааны тоо, хэрэглээний функц, Хэрэглэгчийн интерфейс ) |
| | b. Ханган нийлүүлэгчийн боловсон хүчин | Багууд нь тухайн бизнесийн талаар мэдлэг туршлагатай, тухайн ажлыг гүйцэтгэх мэдлэг чадвар бүхий нөөцөөс (Subject Matter Resource) бүрдэх | • Санал болгосон боловсрон хүчин болон гүйцэтгэлийн асуудал эсвэл шаардлага хангаагүйгээс татгалзсан, солигдсон боловсон хүчний тоо<br>• Гэрээт үйлчилгээнд оролцсон, гарсан төслийн гол эх үүсвэрүүдийн тоо |
| | c. Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж | Үйлчлүүлэгч/бизнесийн хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжийн төвшин | • Үйлчлүүлэгч/бизнесийн хэрэглэгчдээс ирүүлсэн үнэлгээ |
| 4. Түншлэл ба Инновац | a. Харилцаа | Удирдлагын төвшний ажилтнуудтай үр дүнтэй харилцаа холбоо тогтоох. | • Удирдах хорооны уулзалтад ханган нийлүүлэгч талын удирдах албан тушаалтан оролцоогүй тохиолдлын тоо<br>• Зорилтот бүлгээс хандагсдын тоо |
| | b. Уян хатан байдал ба Мэдрэмж | Урьдчилан таамаглаагүй эрэлт хэрэгцээг удирдах, эх үүсвэрийн шаардлагыг цаг тухайд нь хангах | • Өөрчлөлт оруулах хүсэлт гаргалгүйгээр гүйцэтгэсэн хүсэлтийн тоо<br>• Эх үүсвэр, гэнэтийн шаардлагад хариу өгөх |
| | c. Тасралтгүй сайжруулалт ба инновац | Найдвартай, хэрэгжих боломжтой сайжруулсан процесс, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ Шинэ бүтээгдэхүүн (үйлчилгээ) хөгжүүлэх, хэлэлцүүлэг, стратегийн шийдвэр гаргах шинэ санаа | • Хүлээн авсан сайжруулалт, инновацын зөвлөмжүүдийн тоо<br>• Ханган нийлүүлэгчийн хөгжлийн төлөвлөгөөг дагаж мөрдсөн байдал |

| Гүйцэтгэлийн үндсэн хамрах хүрээ | | ГҮҮҮ-ийн тайлбар | ГҮҮҮ-ийн хэмжүүр |
|---|---|---|---|
| 5. Засаглал ба эрсдэл | a. Засаглал | Нийлүүлэгчийн гүйцэтгэлийн менежментийн зарчмуудыг баримталж, засаглалын шаардлагыг хангасан байх | • Хугацаа хоцорсон орц болон гарцын тоо<br>• Өмнөх хурлаар хэлэлцсэн ажлыг тохиролцсон хугацааны дагуу гүйцэтгэсэн байдал<br>• Маргаан шийдвэрлэх хүрээний дагуу шийдвэрлэсэн маргааны тоо |
| | b. Эрсдэлийн удирдлагын нийцэл | Эрсдэлийн удирдлагын шаардлагыг ойлгож, дагаж мөрддөг байх. Эрсдэлийг бууруулахын тулд тохирох хяналтыг хэрэгжүүлэх | • Эрсдэлийг засаглалын үйл явцын хэсэг болгон үзэх. Хор нөлөө бууруулах үр дүнтэй төлөвлөгөөнд тусгагдсан эрсдэлүүд:<br>○ Төсөлд холбогдох эрсдэлүүд<br>○ Ханган нийлүүлэгчийн эрсдэлүүд |
| | c. Гэрээний нийцэл | Гэрээний хууль зүйн шаардлага, ажлын тодорхойлолтыг амжилттай хангах | • Тогтоогдсон гэрээний зөрчлийн тоо |
| 6. Санхүү | a. Нэхэмжлэх | Нэхэмжлэхийг гэрээнд заасан цаг хугацаа, чанарын дагуу ирүүлэх | • Гэрээгээр тохиролцсоны дагуу нэхэмжлэхийг бусад баримт бичгийн хамт цаг тухайд нь ирүүлсэн байдал<br>• Өнгөрсөн хугацаанд илэрсэн нэхэмжлэхийн алдааны тоо |
| | b. Өртгийн ил тод байдал | Нийлүүлэгч нь зардлын задаргаагаа ил тод байлгах | • Өртгийг (нэхэмжлэх, үнийн санал) үйл ажиллагаа, үйлчилгээ, бүтээгдэхүүн, тоо ширхгээр задлан харуулах. |
| | c. Аяллын зардал | Түнш агаарын тээврийн компаниар хийсэн аяллын зардал | • Шаардлага хангаан болон/эсвэл Түнш агаарын тээврийн компаниудаар хийсэн аялалд зарцуулсан дүн. |
| | d. Үнийн бууралт/ Хямдрал/ Хадгалах боломжууд | Хямдрал / хөнгөлөлт / хэмнэлтийг тогтмол хийх | • Хямдрал/хөнгөлөлт/хэмнэлт хийсэн удаа болон дүн<br>• Хөнгөлөлт болон хямдралын боломжууд |
| | e. Шийтгэл | ҮТГ, хүргэлтийн хуваарь, бүтээгдэхүүний чанар гэх мэтийг дагаж мөрдөөгүйгээс үүссэн санхүүгийн шийтгэл | • Санхүүгийн торгуулийн тохиолдлын тоо, хэмжээ |
| | f. Өөрчлөлт оруулах хүсэлт/ Гэрээний нэмэлт | Өмнөх үнэлгээнээс хойш эсвэл тайлант хугацаанд хийсэн Гэрээний нэмэлт, өөрчлөлтийн тоо, агуулга | • Өөрчлөлт оруулах хүсэлтийн тоо /Гэрээний нэмэлт, өөрчлөлт хийсэн дүн болон цар хүрээ/ |

Зураг VII – Тэнцвэржүүлсэн Гүйцэтгэлийн Үндсэн Үзүүлэлтүүдийн жишээ

# V Бүлэг. Гэрээний удирдлагын тулгамдсан бэрхшээлүүд, эрсдэл ба түүнийг бууруулах боломжууд

Гэрээний үр дүнтэй удирдлагагүйгээс Зээлдэгч нарт төслийг хэрэгжүүлэхэд хүндрэл учирч болзошгүй байдаг. Жишээлбэл: Зээлдэгчид барилгын төслийг цаг хугацаа, чанар, төлөвлөсөн өртгийн дагуу хэрэгжүүлэхийн тулд олон гэрээг удирдан зохион байгуулах шаардлагатай болдог. Зураг VIII-т гэрээний удирдлагын үр дүнтэй арга хэлбэрийг боловсруулахад зээлдэгчид тулгарч болох нийтлэг бэрхшээлийг онцлон харуулав:




Зураг VIII – Гэрээний удирдлагын тулгамдсан бэрхшээлүүд

Гэрээний удирдлагын тулгамдсан бэрхшээлүүдтэй холбогдох аливаа эрсдэлүүдээс зайлсхийх, бууруулах зорилгоор зээлдэгчид нь эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөг боловсруулах шаардлагатай.
Зээлдэгч нь гэрээний хугацаанд хяналт тавих болон Төслийн худалдан авалтын стратеги (PPSD)-ийн нэг хэсэг болох эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөндөө тусгаж болохуйц эрсдэлт хүчин зүйлүүд болон түүнийг бууруулах арга хэмжээг дор дурдав. Үүнд:

## ЭРСДЭЛ 1 – ГЭРЭЭНИЙ УДИРДЛАГЫН НӨХЦӨЛ, ШААРДЛАГЫГ УРЬДЧИЛАН ТОДОРХОЙЛООГҮЙ:

Гэрээний бэлтгэл, удирдлага муу байх нь бараа, ажил, зөвлөхийн болон зөвлөхийн бус үйлчилгээний үр дүн стандарт бус байх буюу өртөг нэмэгдэх болон бусад үр ашиггүй байдалд хүргэдэг.

### ЭРСДЭЛ 1 – Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

### А. Хэрэгжилтийн эхлэл:

- Байгуулагдсан болон байгуулахаар санал гаргасан гэрээний бэлтгэл, хэрэгжилтийг зохих ёсоор хангах үүднээс хяналт хийх, жишээлбэл:
    - журам, хяналт, ажлын заавар болон баримтжуулалт;

- систем ба өгөгдөлд нэвтрэх эрхийн хяналт (захиргааны, үйл ажиллагааны, техникийн, тайлагналын, санхүүгийн гэх мэт);
- удирдлагын гүйцэтгэлийн тайлан;
- зээлдэгч болон ханган нийлүүлэгчийн талаас холбоо барих хүмүүсийг тодорхойлох;
- шаардлагад тулгуурласан ханган нийлүүлэгчийн сургалт;
- ханган нийлүүлэгч/зөвлөх/гэрээлэгчийн ажилтнуудыг төслийн талбай, үйлдвэр, тоног төхөөрөмж болон ёс зүйн дүрэмтэй танилцуулах.

## B. Хяналт шинжилгээ ба удирдлага:

- Ханган нийлүүлэгч/зөвлөх/гэрээлэгчийн ажилд гэрээний нөхцөлийн дагуу тогтмол хяналт шалгалт, аудит хийх;
- Зээлдэгчийн байгууллагын удирдлагын (стандарт) гүйцэтгэл, зээлдэгч-гэрээлэгчийн ажлын харилцаа болон удирдлагын хяналтын тогтолцооны үр дүнтэй байдлыг хангах;
- Хэт их цаг хугацаа зарцуулахгүйгээр зайлсхийж болохуйц алдаа, хугацаа хоцролтоос урьдчилан сэргийлэх зорилгоор гэрээнд заасны дагуу уулзалт зохион байгуулж, уулзалтын үр дүнд хэрэгжүүлэхээр болсон үйл ажиллагаа, арга хэмжээг баримтжуулах;
- Удирдлага нь гэрээ болон зардлыг хэлбэлзлийг хамгийн бага хэмжээнд хүртэл бууруулах;
- Хэлбэлзэл ба нэмэлт өөрчлөлтүүдийг тогтоосон гэрээнд өөрчлөлт оруулах журмын дагуу шийдвэрлэж, зохих ёсоор зөвшөөрөл олгох;
- Гэрээний хамрах хүрээнээс гадуурх үйлчилгээг урьдчилж бичгээр тохиролцохгүйгээр (гэрээнд өөрчлөлт оруулах журмыг ашиглах) үзүүлэхгүй бөгөөд гэрээнд заасны дагуу хянах:
- Гэрээний шаардлага хангаагүйтэй холбоотой зээлдэгчийн гомдол, маргааныг шийдвэрлэх журмыг Банктай тохиролцсоны дагуу боловсруулсан. Мөн учирсан болон ирээдүйд гарч болзошгүй хохирлыг барагдуулах, бууруулах зорилгоор шаардлагатай арга хэмжээг Банктай тохиролцсоны дагуу цаг тухайд нь авах.

## C. Гүйцэтгэлийн удирдлага:

- Зээлдэгч нь гэрээний гүйцэтгэлийг үнэлэх үндсэн үзүүлэлт/ зорилтуудыг гэрээнд тусгаж өгөх ба бодит өсөлт, үр дүнд үндэслэн хэрэгжилтийг хянах. Үүнд:
  - Үр дүнтэй байдал ба үр ашгийг дээшлүүлсэн байдал;
  - Төсөв болон өртгийг бууруулсан байдал;
  - Тогтоосон хугацаанд тогтсон үнэ тариф, ажлыг хэрэгжүүлэх.

# ЭРСДЭЛ 2 – ГЭРЭЭНИЙ ТӨЛБӨРИЙН УДИРДЛАГА, ХЯНАЛТ ЗОХИСТОЙ БУС БОЛ ГЭРЭЭГ ҮР ДҮНД ХҮРГЭХ АЛБАДЛАГА, ШААРДЛАГА БАЙХГҮЙ ЭСВЭЛ СУЛ БАЙХ ЭРСДЭЛТЭЙ:

Зээлдэгч гэрээний хугацаанд, гэрээний нөхцөлийг зохих ёсоор биелүүлээгүйгээс тухайлбал төлбөр буруу байх эсвэл илүү төлбөр төлж байгаад хангалттай хэмжээний хяналт тавихгүй байх зэрэг зайлсхийж болох байсан хохиролтой тулгарна.

## ЭРСДЭЛ 2 - Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

### A. Бараа, ажил, зөвлөхийн бус үйлчилгээ ба зөвлөх үйлчилгээний санал

- Гэрээнд заасан хийх ажлууд, үнэлгээ нь зохих ёсоор харьцуулагдаж байх;
- Ажлын үүрэг, хариуцлага нь батлагдсан журмын дагуу бүрэн тодорхой байх;
- Хийгдсэн ажлууд зохих ёсоор баталгаажуулан баримтжуулсан байх.

### B. Тодорхой, худалдан авалт ба бэлтгэл

- Тооцоолол, төлөвлөлт, хяналт шалгалт/засвар үйлчилгээ болон эцсийн бэлтгэл ажлын цаг хугацааны талаар тохирсон байх;
- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн хийх ажлууд нь гэрээний дагуу тодорхой байх. Үүнд:
  - Ашигласан зарчим ба хүрээ;
  - Тухайлсан гүйцэтгэлийн стандарт;
  - Үйл ажиллагааны дүн шинжилгээ;
  - Үйл ажиллагаа ба техникийн тодорхойлолт;
  - Холбогдох журам ба баталгааны талаар авч үзэх;
  - Алдаа/доголдлыг шийдэх журам;
  - Зардал-үр ашгийн шинжилгээ бүхий шийдвэр гаргалтын схем;
  - Хэрэгжүүлж болох сайжруулалт, шинэчлэлтийн талаарх судалгаа;
  - Зарчмын үнэлгээ, хяналт ба сайжруулалт.
- Гэрээ байгуулагчаар худалдан авалт хийлгэж байгаа бол эдгээр нь гэрээний нөхцөлтэй нийцтэй байх:
  - Тухайлсан үйлчилгээ, гүйцэтгэлийн тодорхойлолт нь өндөр түвшний гэрээтэй нийцтэй байх;
  - Үйлчилгээний тохиргоо, өөрчлөлтийн хяналт удирдлагын журам;
  - Бараа материалын туршилт ба хадгалалтын шаардлага;
  - Захиалгын тодорхойлолттой нийцтэй байдал (төрөл, зохицуулалт, журам, стандартууд);
  - Худалдан авах баримтын бичгийн хяналт;
  - Худалдан авсан барааны баталгаажуулалт.

- Гэрээлэгч нь болзошгүй аюулгүй байдал/ур чадварын асуудал, осол болон бусад үр ашиггүй байдлаас зайлсхийхийн тулд ажлын гүйцэтгэл болон бэлтгэл байдлыг хангалттай хэмжээнд хангаж ажиллах:
  - Ажил гүйцэтгэж эхлэхээс өмнө Байгаль орчин, нийгэм, эрүүл ахуй болон аюулгүй ажиллагааны заавар, зөвлөмж ба холбогдох “ажиллах-зөвшөөрөл”-ийг гэрээлэгчийн ажилтанд олгох;
  - Шаардлагатай боловсон хүчний тоо ба ур чадварыг тогтоосон байх;
  - Хийгдэх ажлын дэс дараалал, үйл ажиллагааны аргачлалыг (хяналт шалгалтыг оролцуулан) тодорхойлж, хуваарилах.

## C. Гүйцэтгэл

- Зээлдэгчийн байгууллагын ажилтнууд нь бүх ажлууд захиалга/гэрээнд заасны дагуу хэрэгжиж байгаа эсэх, зээлдэгчийн байгууллага болон гэрээлэгчид учирч болох хохирол болон гэрээлэгчийн санал гомдол зэргээс сэргийлэх зорилгоор ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн үйл ажиллагаанд хяналт тавих;

- Түгжрэл, сул зогсолт/эвдрэл гэмтэл болон санал гомдлоос зайлсхийх зорилгоор шаардлагатай тохиолдолд ажлын талбай дахь хангамжийн зохион байгуулалт ба журмын зохицуулалтыг хийх. Ингэхдээ дараах зүйлсийг анхаарч үзэх:
  - Тээвэр ба хуваарилалт;
  - Худалдан авах захиалгын дагуу ирсэн барааны хүлээн авалт ба хяналт;
  - Нөөцийн удирдлага (биет болон захиргааны);
  - Бүтээгдэхүүний (засварласан) савлагаа, хадгалалт;
  - Барааны тээвэрлэлт.
- Гэрээний хөрөнгийн бүртгэлийг зөвшөөрөлгүй ашиглах, устгахаас сэргийлж стандарт мэдээллийн системд бүртгэх. Ингэхдээ дараах зүйлсийг анхаарч үзэх:
  - Нийлүүлэгдсэн үндсэн бараа;
  - Аюултай ба/эсвэл химийн найрлагатай бараа бүтээгдэхүүн;
  - Засварлах эсвэл хадгалах зорилгоор талбайгаас шилжүүлсэн эд зүйлс;
  - Гэрээлэгчийн тоног төхөөрөмж ба/эсвэл талбай дээр ашиглаж буй түрээсийн тоног төхөөрөмж.
- Гэрээлэгч/зөвлөх ажилтнуудын ажилласан цагыг үнэн зөвөөр бүртгэх.

## D. Хяналт шалгалт ба шилжүүлэлт

- Гүйцэтгэсэн ажил, хүлээлгэн өгсөн хөрөнгийг хүлээлцэхээс өмнө:
  - Үйл ажиллагааны болон техникийн үзүүлэлтүүдтэй нийцэж байгааг шалгах, турших;
  - Эрх бүхий албан тушаалтны зөвшөөрлөөр шилжүүлэх.

- Гэрээлэгчийн гүйцэтгэсэн хяналт шалгалтын, баталгаажуулалтын ажил нь гэрээний нөхцөлүүдтэй нийцэж байх. Ингэхдээ дараах зүйлсийг анхаарч үзэх:
  - Тусгайлсан хяналт шалгалт, баталгаажуулалтын аргачлал, хэрэгслийг ашигласан байх;
  - Хяналт шалгалт болон туршилтуудыг албан ёсоор бүртгэж тэмдэглэсэн байх; ба/эсвэл
  - Хяналт шалгалт, туршилтын арга хэрэгслийн бүртгэл, тохируулга холбогдох стандарт, дүрэм журмын дагуу хийгдсэн байх.

### Е. Нэхэмжлэх ба төлбөр тооцоо

- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхүүдийн төлбөрийн нэхэмжлэлийг Зээлдэгчийн байгууллага нь гэрээнд заасны дагуу баталгаажуулах, жишээ нь:
  - Нэхэмжилсэн ажлыг зээлдэгчийн байгууллага нь үйл ажиллагаа, явцын хэмжүүрээр харьцуулан баталгаажуулах (жишээлбэл: Ганттын график, ажлын график болон цагийн бүртгэл);
  - Гүйцэтгэгч/зөвлөхийн цагийн бүртгэл, нэхэмжлэхийг зохих бүртгэлтэй тулгаж, зохих түвшинд зөвшөөрөл авч гарын үсэг зуруулах;
  - Гүйцэтгэсэн ажлын нэхэмжлэхийг төлбөр төлөлт хийгдэхээс өмнө дараах байдлаар шалгах:
    - (1) хариуцсан талаар зөвшөөрөгдсөн туслах баримт бичгүүдтэй харьцуулах;
    - (2) төлбөрийн хэмжээ/үр дүнгийн чанарыг гэрээнд тусгагдсаны дагуу байгаа эсэхийг баталгаажуулах; ба/эсвэл
  - Өмнөх хяналт бүрэн хийгдсэн эсэх, гэрээлэгч/зөвлөх нь гэрээний дагуу холбогдох бүх баримт бичгийг хүлээлгэж өгсөн эсэхийг шалгах үүрэгтэй тал нь төлбөрийг баталдаг.
- Аудит/Шалгагч/Хяналтын үйл ажиллагаа нь холбогдох журмуудыг мөрдсөн эсэх болон зээлдэгчийн байгууллага үндэслэлгүйгээр төлбөр шилжүүлээгүй эсэхийг хянадаг:
  - Нэхэмжлэх, үйлчлүүлэгчид өгөх өглөгийн тэмдэглэл (credit note) боловсруулах үүрэг бүхий хүмүүст гарын үсгийн загварын хамгийн сүүлийн байдлаар шинэчилсэн жагсаалтад хандах эрхийг олгох:
  - Боломжит хөнгөлөлтүүдийг хүлээн авч буйг холбогдох журмын дагуу хянах;
  - Нэхэмжлэх, үйлчлүүлэгчид өгөх өглөгийн тэмдэглэл (credit note) нь үнэн зөв кодлогдож бүртгэгдсэн байх;
  - Холбогдох бүх зардлуудыг бүртгэх зорилго бүхий гэрээний хяналтын данстай байх ба энэхүү дансанд тогтмол тохируулга хийх;
  - Гэрээ, төлбөр тооцоотой холбоотой зардлуудыг удирдлагад тайлагнах;
  - Шударга бусаар нэхэмжилсэн болон маргаантай асуудлуудын хүрээнд төлбөрийн тодорхой хэсгийг авч үлдэх дүнгийн хэмжээг тохиролцох журамтай байх.

## ЭРСДЭЛ 3 – ГЭРЭЭГ ДҮГНЭЭГҮЙГЭЭС БОДИТ ҮР ДҮН ТОДОРХОЙ БУС:

Гэрээний хугацаа дуусахын өмнө гэрээний дүгнэлт хийгдээгүйгээс эцсийн үр дүн тодорхой бус, ханган нийлүүлэгч/гүйцэтгэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтгүйгээс цаашид хэрэгжих гэрээний гүйцэтгэл хангалтгүй байх бөгөөд энэ нь Зээлдэгч илүү их хохирол амсахад хүргэнэ.

## ЭРСДЭЛ 3 – Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

- Гэрээний эцсийн хяналт нь биелэгдсэн гэрээг үнэлэх үндсэн үзүүлэлтүүд болон гэрээгээр тохиролцсон үр дүнд үндэслэн гэрээний хугацаа дуусахаас өмнө хийгдэх;
- Дунд хугацааны болон гэрээ дууссаны дараах хяналтыг хийж, сурч мэдсэн зүйлсийг тодорхойлж бодитоор хэрэгжүүлэх;
- Зээлдэгчид өөрсдийн дадлага туршлагыг бусад ижил байгууллагуудтай харьцуулан үнэлж дотоодын гэрээний (захиргааны) үйл ажиллагааг сайжруулах.

# ЭРСДЭЛ 4 – ГЭРЭЭНИЙ ТАЙЛАГНАЛ, ХАРИЛЦАА ХОЛБОО ХАНГАЛТГҮЙГЭЭС ҮҮДСЭН ТӨӨРӨГДӨЛ, ТААРУУ ГҮЙЦЭТГЭЛ, АЛДАГДСАН БОЛОМЖУУД

Дотоод болон гадаад гэрээний чухал мэдээллүүдийг үр бүтээл, уялдаа холбоо, нууцлалтайгаар, цаг хугацаанд нь хадгалах, тайлагнах чадахгүй байх.

## ЭРСДЭЛ 4 – Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

- Зээлдэгч нь мэдээллийг үр дүнтэй, үр ашигтай, уялдаа холбоотой, нууцлалтай, цаг хугацаанд нь (мэдээллийн загвар эсвэл тайлагналын бүтэц) хангах зорилгоор бизнес төлөвлөгөө (зорилт, KPI ба үйл ажиллагаа)-ний дагуу тайлагналын хэлбэр, агуулга, давтамжийг тодорхойлох;
- Ажилтнууд, менежерүүдэд өөрсдийн ажил, үүргээ гүйцэтгэх боломжийг олгохын тулд холбогдох тайланг цаг тухайд нь гаргаж өгөх;
- Зээлдэгч зохих харилцаа холбоо, үйл явцын гүйцэтгэлийн хяналтыг бий болгохын тулд зохих ёсоор тайлагнахтай холбоотой асуудлуудыг цаг тухайд нь шуурхай шийдвэрлэх;
- Харилцаа холбооны ерөнхий үйл явцыг хянах зорилгоор харилцааны төлөвлөгөө, журмуудыг хэрэгжүүлэх;
- Зээлдэгч харилцаа холбооны янз бүрийн сувгуудыг хэрэгжүүлснээр:
  - гэрээнд нөлөөлөх бүхий л чухал бизнес төлөвлөгөө, байгууллагын гүйцэтгэлийн үр дүн, асуудлуудыг зохих ёсоор нь мэдээлэх (дээрээс доош);
  - ажилчдад тулгарсан асуудал, санал бодол, сайжруулалттай холбоотой шинэ санаа илэрхийлэхийг дэмжих чиглэлээр нээлттэй/чөлөөтэй, аюулгүй орчныг сурталчлах (доороос дээш).

# ЭРСДЭЛ 5 – ГЭРЭЭНИЙ УДИРДЛАГЫН УУЛЗАЛТУУД ХАНГАЛТГҮЙГЭЭС ЗӨРЧИЛ, ҮЙЛ ОЙЛГОЛЦОЛ, СӨРӨГ ҮР ДҮН ГАРАХ:

Үр ашиггүй, үр дүнгүй гэрээний менежментийн уулзалтууд хяналт тавих, зорилгодоо хүрэхэд саад болох, талуудын хоорондын зайлсхийж болохуйц зөрчилдөөн үүсгэх, нийт харилцааны үйл явцыг алдагдуулах.

## ЭРСДЭЛ 5 – Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

- Үр дүнтэй, үр ашигтай харилцаа харилцаа холбоо, үйл явцын гүйцэтгэлийн хяналтыг идэвхжүүлэхэд зээлдэгчид гэрээний удирдлагын уулзалтын бүтцийг хэрэгжүүлэх. Үүнд:
  - Холбогдох бүх газар эсвэл үйл ажиллагааны оролцогчид;
  - Тохиромжтой давтамж;
  - Тодорхойлсон худалдан авалтын стратеги, бодлогын төлөвлөгөөнд нийцсэн стандарт хөтөлбөрийн жагсаалт;
  - Шаардлагатай удирдлагын тайлан, бизнес/үйл ажиллагааны төлөвлөгөө;
  - Уулзалтын тэмдэглэл болон ‘үйл ажиллагаа ба шийдвэрийн тойм’.
- Ажилчид ба менежерүүдэд тохиролцсон гэрээний дагуу ажил, үүрэг хариуцлагыг хэрэгжүүлэх боломжийг өгөх зорилгоор тохирох уулзалтуудыг цаг тухайд нь зохион байгуулах; ба/эсвэл
- Зээлдэгчид тохирох харилцаа холбоо, гүйцэтгэлийн хяналтыг боловсруулах үүднээс үр дүнгүй, үр ашиггүй уулзалтуудтай холбоотой асуудлуудыг цаг алдалгүй ажиллах.

## ЭРСДЭЛ 6 – АХЛАХ УДИРДЛАГЫН ХЯНАЛТ СУЛ БАЙГААГААС ГЭРЭЭНИЙ УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖИЛТ МУУ БАЙХ:

Гэрээний удирдлагын аливаа аргачлалд тогтсон/хүлээгдэж буй байгууллагын гүйцэтгэлийн зорилт, стандартын дагуу үр дүнтэйгээр хяналт тавьдаггүй байх.

## ЭРСДЭЛ 6 - Эрсдэлийг бууруулах жишээ:

- Зээлдэгчийн ахлах түвшний ажилтнууд (болон Банк зохих ёсоор) нь холбогдох бодлого, журам, гэрээ/Үйлчилгээний түвшний хэлэлцээрийг дагаж мөрдөж буй эсэхийг бататгах зорилгоор үйл явцыг нарийвчлан хянах;
- Зээлдэгчийн ахлах түвшний ажилтнууд (болон Банк зохих ёсоор) нь тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд бодит гүйцэтгэлийг (төсөвлөсөн) зорилго, стандартуудтай (хэлбэлзлийн дүн шинжилгээг хамруулсан) харьцуулан тогтмол хянах;
- Зээлдэгчийн ахлах түвшний ажилтнууд (болон Банк зохих ёсоор) нь зорилгодоо хүрэхийн тулд сайжруулах арга хэмжээг үр дүнтэйгээр хэрэгжүүлэхийн тулд үйл ажиллагааны нарийвчилсан төлөвлөгөөг (үүнд хариуцсан хүн, дуусах хугацаа, биелэлт гэх мэт) хянаж, биелэлтийг хангах.

# VI Бүлэг. Гэрээний Удирдлагын Төлөвлөгөө

## Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөөний тодорхойлолт

Хөрөнгө оруулалтын төслийн санхүүжилтийн зээлдэгчдэд зориулсан Худалдан авах ажиллагааны журмын Хавсралт V. 3-р бүлэг - PPSD-ийн онцлог элементүүд хэсгийн дагуу PPSD нь Зээлдэгчийн Худалдан авах ажиллагааны төлөвлөгөө болон Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөө боловсруулах суурь болдгийн сацуу ГУТ зайлшгүй шаардагдах гэрээнүүдийг тодорхойлдог юм. PPSD-ийн хүрээнд тодорхойлогдсон гэрээнд KPI болон гүйцэтгэх ажлуудын хүрээг тусгасан ГУТ-ийг боловсруулна. Зээлдэгч гэрээний гүйцэтгэл, ахицыг боловсруулсан ГУТ-ийн дагуу хянаж Банканд цаг тухайд нь тайлагнана. Банк энэхүү мэдээлэлд үндэслэн гүйцэтгэлийг харьцуулан үнэлэх боломжтой.

## Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөөний нийтлэг агуулга

Хөрөнгө оруулалтын төслийн санхүүжилтийн зээлдэгчдэд зориулсан Худалдан авах ажиллагааны журмын Хавсралт IX-д тайлбарласны дагуу ГУТ нь дараах агуулгатай байна.

- Болзошгүй эрсдэлүүдийг тодорхойлох (гэрээлэгчид ажлын талбайд нэвтрэх эрх олголт хоцрох, төлбөрийн саатал болон аливаа зөрчил, гэрээний маргаан үүсгэж болохуйц зээлдэгчийн гэрээгээр хүлээсэн үүрэг гэх мэт), түүнийг бууруулах арга хэмжээ авах;
- Талуудын гол төлөөлөгч болон тус тусын үүрэг, хариуцлага;
- Талууд тус бүрийн гол төлөөлөгчдийн нэр, холбоо барих хаяг;
- Талууд тус бүр гэрээний эхэнд ажилтнууддаа шаардлагатай зөвшөөрөл, төлөөлөх эрхийг өгөх нь гэрээний бүх шийдвэр хүчин төгөлдөр байж, хэрэгжих баталгаа болох чухал урьдач нөхцөл;
- Харилцаа болон тайлагнах журам;
- Гэрээний үндсэн нөхцөлүүд;
- Чухал үйл ажиллагаа (асуудлыг эрт илрүүлэх, хор нөлөөг бууруулах) болон төлбөр тооцооны журам нь гэрээний заалтын дагуу байх гэх мэт гэрээний чухал үе шатууд;
- Гэрээний үндсэн үр дүнгүүдийг тодорхойлж, зөв зүйтэй тайлбарлаж, гэрээг гүйцэтгэх явцад гарсан өөрчлөлтийг оруулан шинэчлэх;
- KPI-үүд болон гүйцэтгэлийг хэмжих явцын тайлбар (шаардлагатай тохиолдолд);
- Гэрээний төрлүүд/өөрчлөлтийг хянах механизм; болон
- Бүртгэл хөтлөх шаардлагууд.

## Гэрээний удирдлагын төлөвлөгөөний цаг хугацааны хамрах хүрээ

Гэрээг боловсруулах үеэс эхлэн ГУТ-ийг мөн боловсруулах ёстой бөгөөд гэрээнд гарын үсэг зурах үед бүрэн боловсруулсан байх ёстой. Ингэснээр талууд хэмжигдэхүүнийг хэрхэн ашиглах талаар тодорхой, бүрэн ойлголттой болох юм (ялангуяа KPI ба төлбөр тооцооны шийдвэртэй хамааралтай аливаа агуулга).

# VII Бүлэг. Гэрээний Удирдлагын Засаглал

Зураг IX-т Зээлдэгчийн гэрээний чухал нөхцөлүүдийн тодорхойлолтыг үндэслэсэн (PPSD гарын авлага дахь хангамжийн байршлын загварыг ашиглах, мөн IV хэсгийг үзнэ үү) гэрээний менежментийн засаглалын ерөнхий хөтөлбөрийг нэг жилээр, хоёр жилээр, улирлаар болон сараар тодорхойлоход ашиглаж болох хандлагыг харуулав. Энэхүү жишээ нь зөвхөн зөвлөмж бөгөөд төсөл тус бүрийн хувьд зээлдэгчийн хэрэгцээ шаардлагад тохируулан боловсруулах нь зүйтэй.

| Засаглалын төлөвлөгөөний ханган нийлүүлэгчдийн засаглалын хөтөлбөр | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Засаглалын хөтөлбөр | | | Засаглалын төлөвлөгөө | | |
| Хөтөлбөр | Уулзалтын хөтөлбөр | Хүлээгдэж буй үр дүн | Стратегийн аюулгүй байдал | Стратегийн ач холбогдол | Тактикийн давуу тал |
| 1 | Өмнөх уулзалтын тэмдэглэл | Өмнөх уулзалтын үр дүнд хэрэгжүүлэхээр болсон үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг бататгах | A/Q/M | A/Q | B |
| 2 | Бизнесийн үндсэн шинэчлэлт | Талууд тус бүр ирэх жилийн бизнесийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох | A/Q | A | - |
| 3 | Хамтарсан зорилго, хамтарсан бизнес төлөвлөгөө гаргах | Ирэх жил хоёр тал харилцаандаа тулгуурлан ямар зорилгод хүрэхийг хүсэж байгаагаа тодорхойлох, тодорхойлсон зорилгодоо хүрэхийн тулд хэрхэн хамтран ажиллахаа тохиролцох | A | A(optional) | - |
| 4 | Хамтарсан бизнесийн төлөвлөгөөг хянах | Хамтарсан бизнес төлөвлөгөөний дагуу үйл явцыг хянах | A/Q | A(optional) | - |
| 5 | Тэнцвэржүүлсэн онооны карт | Нийлүүлэгчдийн гүйцэтгэлийг тэнцвэржүүлсэн онооны карт дахь зорилтот түвшинд харьцуулах | A/Q/M | A/Q | B |
| 5a | Үр дүн ба дэмжлэг | Үр дүн (цаг хугацаанд нь гүйцэтгэсэн эсэх), ҮТХ-ийн гүйцэтгэл мэдлэгийн удирдлагыг хянах | A/Q/M | A/Q | B |
| 5b | Чанар | Чанар, нийлүүлэгчийн боловсон хүчин, үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийг хянах | A/Q/M | A/Q | B |
| 5c | Түншлэл ба Инновац | Харилцаа, уян хатан байдал, тасралтгүй сайжруулалт, инновацын үр дүнг хянах | A/Q/M | A/Q | B |
| 5d | Засаглал ба Эрсдэл | Засаглал, эрсдэлийн удирдлага, нийцэл, гэрээний нийцлийн үр дүнг хянах | A/Q/M | A/Q | B |
| 5e | Санхүү | Нэхэмжлэх, өртгийн ил тод байдал, аяллын зардал, хямдрал/хөнгөлөлт, торгууль, өөрчлөлтийн хүсэлтийг хянах | A/Q/M | A/Q | B |
| 6 | Нийлүүлэгчийн дуу хоолой | "Нийлүүлэгчийн дуу хоолой"-ны үр дүн болон үүнтэй ижил төстэй аливаа үйл ажиллагааг хянах | A | A | - |
| 7 | Гэрээний хэлбэр | Гэрээний дүн, хөтөлбөрийн явц, RFP явц гэх мэт нийлүүлэгчийн одоогийн гэрээний статусыг хянах | A/Q | A/Q | B |

Зураг IX – Чухал байдалд суурилсан гэрээний удирдлагын засаглалын уулзалтын сэдвүүдийн жишээ ба давтамж

## Бүртгэл

Зээлдэгч хууль, эрх зүйн гэрээнд заасны дагуу Банкнаас санхүүжүүлж буй худалдан авах ажиллагааны бүх баримт бичиг, бүртгэлийг хадгална.

# VIII Бүлэг. Нийлүүлэгчийн Харилцааны Удирдлага

Байгууллагын эсвэл Засгийн газрын гэрээний удирдлагын нэгдсэн аргачлалын хүрээнд зарим Зээлдэгчид Нийлүүлэгчдийн харилцааны удирдлагыг (НХУ)-ийн аргачлалыг илүү өргөн цар хүрээнд ашиглах боломжтой. НХУ-нь үндсэн ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийнхөө ерөнхий гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд зарим байгууллагууд болон Засгийн газрын ашигладаг орчин үеийн худалдан авалтын аргачлал юм. НХУ-г ашиглан томоохон ханган нийлүүлэгчдийг тусгай хөгжлийн хөтөлбөрт (ихэвчлэн шаардлагагүй зардлыг бууруулж,худалдан авалтын зохицуулалтыг сайжруулж, худалдан авалтын уян хатан журмыг хэрэгжүүлэх) хамруулах аргаар төрийн худалдан авах ажиллагааны ерөнхий гүйцэтгэлийг сайжруулж буй улс орнуудын олон жишээ байдаг. НХУ нь ихэвчлэн илүү өргөн цар хүрээнд худалдан авах ажиллагааны хөгжлийн нэгээхэн хэсэг болдог. Шинэчлэлт эсвэл шинэчлэлийн хөтөлбөрийг үр дүнтэйгээр хэрэгжүүлэхийн тулд нөөц, үүрэг хариуцлага, өндөр төвшний худалдан авах ажиллагааны чадамж шаардлагатай. Хэрэв зээлдэгчид НХУ-ыг хэрэгжүүлэхээр сонирхож байгаа бол орон нутгийн Дэлхийн банкны төлөөлөгчтэй холбогдож хэрэгжүүлэх боломжийн талаар ярилцах хэрэгтэй.

НХУ нь зардал, чанар болон үр дүн гэх мэт үндсэн гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийн хүрээнд ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийг үнэлэхэд ашигладаг гэрээний удирдлагын аргачлалын үр дүнтэй харилцааг агуулдаг. Гүйцэтгэлийг үнэлсний үр дүнд хамтын ашиг, үйл ажиллагаа сайн байдаг. Мөн энэ нь гүйцэтгэлийг цаашдын худалдан авах ажиллагааны шийдвэр гаргалтад нэгтгэх (ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөх нь тендерийн баримт бичигтээ өмнөх туршлагаа тусгах өгөх) боломжийг олгодог.

НХУ аргачлалын үндсэн зорилтууд:

- Олон төрийн ханган нийлүүлэгч/гүйцэтгэгч/зөвлөх үйлчилгээний KPI-ийг тодорхойлох, шинэчлэх, гүйцэтгэлийг тогтоосон KPI-ийн дагуу хянах;
- Нийлүүлэгч/гүйцэтгэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэл хангалтгүй байгаа хэсгүүдийг тодорхойлж, тэдэнтэй хамтран боломжит сайжруулалтыг тодорхойлох;
- Зээлдэгчийн байгууллага ба/эсвэл улс орны хэмжээнд ханган нийлүүлэгч/гүйцэтгэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийг стандартчилсан цогц байдлаар харуулах;
- Зээлдэгчийн байгууллага болон/эсвэл улс орны хэмжээнд нийлүүлэгч/гэрээт гүйцэтгэгч/зөвлөхүүдийн стратегийн оролцооны ил тод байдлыг сайжруулах;
- Инновац, чанарын гүйцэтгэлийг эзэмших, удирдах, чиглүүлэх үүрэг, хариуцлагыг тодорхой байдлаар тогтоох, стратегийн ач холбогдол бүхий ханган нийлүүлэгчид/гэрээлэгчид/зөвлөхүүдтэй харилцааны өмчлөл тодорхой байх;
- Ханган нийлүүлэгчидтэй үр дүнтэй, нээлттэй харилцаа, хамтын ажиллагаатай байж уулзалт ба гүйцэтгэлийн хяналтыг тогтмол хийх;
- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудал/маргааныг шийдвэрлэхийн тулд тохирох аргачлалыг тодорхойлох, эрсдэлийг үр дүнтэйгээр удирдах.

НХУ-ын үндсэн үйл ажиллагаа:

- Хангамжийн суурь гүйцэтгэлийг тасралтгүй, автоматчилсан байдлаар хянаж зорилтот түвшин, үр ашигтай нь тэнцвэржүүлсэн онооны картыг ашиглан харьцуулах;
- Сайжруулалт хийх зорилгоор ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийг санаачилгатайгаар удирдан зохион байгуулах (ялангуяа шаардлагагүй зардал/үйл ажиллагааг бууруулах);
- Гэрээний нийцлийг хэмжих, зөрчилтэй тохиолдолд ногдуулах торгуулийн талаарх бодлого, журмыг дагаж мөрдөх;
- Хэлэлцээрээр тохиролцсон гэрээний дүн/үйлчилгээний түвшний гэрээний ил тод байдлыг хангах, гүйцэтгэлийн төвшинг хангах зорилгоор нөөц бололцоог тодорхойлох;
- Ханган нийлүүлэгчид/гэрээлэгч/зөвлөхүүдтэй хамтран боловсруулсан тэнцвэржүүлсэн онооны карт, хяналтын самбарыг ашиглаж гүйцэтгэлийн зорилтот төвшин, залруулах/урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг мэдээлэх;
- Худалдан авах ажиллагаа дахь ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийн мэдээллийг гэрээний өгөгдөлтэй харьцуулан, гүйцэтгэлийг үнэлэх;
- Гүйцэтгэлийг үнэлэх/эсвэл урамшуулах зорилгоор дээд түвшний ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхүүдтэй тогтмол уулзалт зохион байгуулах;
- Гэрээний гүйцэтгэлийн түүх, уулзалт, одоогийн гэрээний цахим хадгалалтыг нэгтгэн төвлөрүүлэх;
- Ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхийн гүйцэтгэлийг тайлагнахад чиглэсэн найдвартай мэдээллийн эх үүсвэрээс өгөгдөл оруулах үйл ажиллагааг автоматжуулах.

НХУ нь цогц сэдэв бөгөөд ашиг сонирхлын зөрчил, залилан, авлигын бодит болон бодит бус ойлголтоос зайлсхийхийн тулд удирдлагыг хянамгай хэрэгжүүлэх ёстой. Гэсэн хэдий ч НХУ-ыг зохих ёсоор удирдан зохион байгуулснаар худалдан авагч, ханган нийлүүлэгч/гэрээлэгч/зөвлөхүүдэд сайжруулалтын томоохон өгөөжийг өгөх юм. Дэлхийн банк нь НХУ-ын аргачлалын олон жишээнүүд байдаг бөгөөд Зээлдэгч нар нь НХУ-ыг хэрэгжүүлэхээр зорьж байгаа тохиолдолд Дэлхийн банкны орон нутгийн төлөөлөгчид хандах нь зүйтэй.

Дэлхийн банкны Худалдан авах ажиллагааны хүрээ, Худалдан авах ажиллагааны стандарт баримт бичгүүд, Заавар зөвлөмж, танилцуулга, сургалт болон цахим сургалтын материалуудыг www.worldbank.org/procurement хаягаас авна уу.

THE WORLD BANK
IBRD • IDA