

**БАЙГАЛИЙН БАЯЛГИЙН
АШИГЛАЛТААС ҮҮДЭЛТЭЙ ЗӨРЧИЛ, ТҮҮНИЙГ
ШИЙДВЭРЛЭХ АРГА ЗАМУУД**

(Хялбаршуулсан гарын авлага)

2011 он

ӨМНӨХ ҮГ

Монгол Улсын Засгийн газар, Швейцарийн Холбооны Улсын Засгийн газар хамтран 2005 оноос Тогтвортой бичил уурхай төслийг хэрэгжүүлж байна. Төслийн зорилго нь бичил уурхайг Монгол Улсын эдийн засгийн хөгжилд хувь нэмэр оруулахуйц албан ёсны дэд салбар болж цэгцрэхэд хувь нэмэр оруулахад оршино. Бичил уурхай албан ёсны дэд салбар болж цэгцрэхэд бичил уурхай эрхлэгчид олборлолтын үйл ажиллагаатай нь холбогдон тэдний дотоодод болон бусад талуудтай харилцахад гарах аливаа зөрчлийг бие даан шийдвэрлэх чадавхитай болсон байх нь нэн чухал юм.

Бичил уурхайн эрх зүйн орчин үндсэндээ бүрдсэн хэдий ч бичил уурхай эрхлэгчид болон ашигт малтмалын тусгай зөвшөөрөл эзэмшигч компаниуд, орон нутгийн засаг захиргаа, байгалийн нөөц, баялаг ашиглагч бусад талууд болох малчид, тариаланчид, нутгийн иргэдийн хооронд олон төрлийн зөрчил гарсаар байна. 2008 онд ТБҮТ-өөс байгалийн нөөц, баялагийн ашиглалтаас үүдсэн зөрчлийг зохицуулах, шийдвэрлэх талаарх гадаад орны туршлага, сургамжаас хуваалцах зорилгоор НҮБ-ын Хөдөө аж ахуйн байгууллагын Амьжиргаа дэмжих төслийн хүрээнд боловсруулсан “Байгалийн нөөцийн менежментийн хэлэлцээр ба зуучлалын аргууд” хэмээх зөрчлийн менежментийн сургалтын хөтөч ном, багш нарын сургалтын гарын авлагыг орчуулан олны хүртээл болгосон билээ. Энэ удаад бид зөрчил ба түүнийг шийдвэрлэх арга замуудын талаар ерөнхий ойлголт өгөх зорилгоор дээрх гарын авлагаас түүвэрлэн эмхтгэж бичил уурхай эрхлэгчид та бүхний оюуны мэлмийд толилуулж байна.

Төслийн Үндэсний захирал

П.Үржинлхүндэв

Байгалийн баялгийн ашиглалтаас үүдэлтэй зөрчил, түүнийг шийдвэрлэх арга замууд

Зөрчил гэдэг нь хоёр буюу түүнээс дээш талуудын хооронд ашиг сонирхол, хэрэгцээ, зорилго, болон итгэл үнэмшлийн бодитой буюу хийсвэр ялгаанаас үүссэн харилцааг хэлнэ.

Зөрчил нь нийгэм болон амьдралд байдаг ердийн үзэгдэл бөгөөд ихэнхдээ тодорхой асуудалд бодитой хандах, өөрчлөлт, шинэчлэлт шаардлагатай байгааг илэрхийлж буй хэрэг юм.

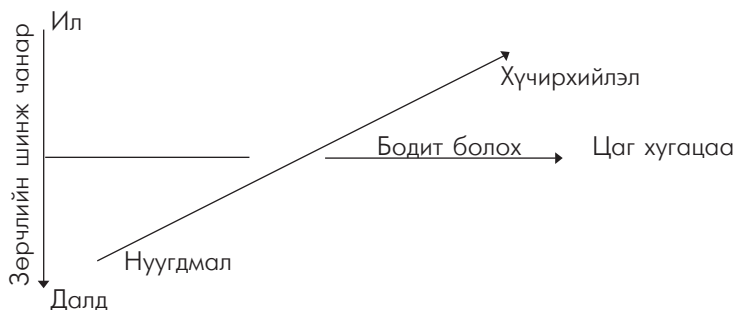
Зөрчлийн элементүүд:

Аливаа зөрчил дараах гурван элементээс бүрдэнэ.
Үүнд: **Хүмүүс, үйл явц, асуудал**

- 1. Хүмүүс:** Тэдний бодол санаа, сэтгэл хөдлөл болон үйлдлүүд
- 2. Үйл явц:** Шийдвэр гаргах явц, түүнд үзүүлэх хариу үйлдэл
- 3. Асуудал:** Хүмүүс, бүлгүүд, байгууллагуудын хооронд үүссэн тодорхой асуудлууд, тэдгээрт хандах хандлагын ялгаа
- 4. Зөрчлийн шинж тэмдгүүд:**

Зөрчил нь байнга өөрчлөгдөж байдаг нийгмийн харилцааны үйл явц юм. Зөрчил нь шулуун шугамаар явагддаг үйл явц биш. Нэг дор хэд хэдэн зөрчил зэрэгцэн үүсэх тохиолдол ч байна. Зөрчлийн эх сурвалж нь ихэнхдээ олон талтай, ээдрээтэй байдаг боловч аливаа зөрчлийг зохицуулж болно. Зөрчлийг асуудал шийдвэрлэхэд чиглэсэн алхам гэж ойлгож болно. Талууд зөрчилтэй асуудлыг зөвхөн өөр өөрсдийн өнцгөөс харж тайлбардаг учир зөрчлийн талаар цорын ганц “бодит үнэн” гэж байдаггүй.

Зөрчлийн үе шатууд:



- Далд хэлбэр: Ил биш, нуугдмал буюу хурцадмал биш үе гэж байна.
- Илэрч буй үе: Зөрчил бодитой болж аажмаар юм уу богино хугацаанд нээлттэй болж хүлээн зөвшөөрөгдөн олон нийтэд анзаарагдах хэмжээнд хүрэх үе гэж байна.
- Хүрц үе: Хүчирхийлэлд хүрч даамжрсан үе,



Зөрчлийн төрөл, хүрээ

- Бүлгийн доторхи зөрчил,
- Бүлгүүдийн хоорондын зөрчил,
- Бүлгүүд болон төр, засаг хоорондын зөрчил,
- Бүлгүүд, төрийн бус байгууллагууд, хувийн ашиг сонирхлын хоорондын зөрчил,
- Дээрх бүх талууд хоорондын зөрчил,

Зөрчилд хүргэдэг хүчин зүйлүүд:

- Ашигт малтмалын төлөөх өрсөлдөөн
- Бүтцийн асуудлаас үүдэлтэй асуудлууд (нийгмийн бүтэц, тогтолцооны гажиг)
- Эдийн засаг, нийгмийн өөрчлөлт
- Байгалийн нөөцийн менежментийн талаархи бодлого, хөтөлбөр

Зөрчлийг зөв тодорхойлоход анхаарах чухал асуудлууд:

- Зөрчилд хэн оролцож байна вэ?
- Зөрчил үүсэхэд нөлөөлсөн асуудлууд юу вэ, аль нь нэн тэргүүний вэ?
- Зөрчилд оролцогч талуудын байр суурь, сонирхол юу вэ?
- Зөрчилд нөлөөлж буй хүчин зүйлс юу вэ?
- Оролцогч талуудын хэнд нь эрх мэдэл байна? Эрх мэдлээ ашиглаж байна уу?
- Оролцогч талуудад маргааныг шийдвэрлэх сонирхол байна уу?
- Талуудын сонирхолд нийцэх зөвшилцлийн ямар шийдэл байна?
- Үйл явцыг залахад ямар стратеги ашиглах вэ?

Зөрчилд оролцогч талууд:

Зөрчилд шууд оролцогсод, зөрчлийн нөлөөнд өртөгсөд, байгалийн нөөц баялаг амьжиргааных нь гол эх сурвалж болдог иргэдийг зөрчилд хамаатай талууд гэнэ.

Үүнд: зөрчлийн маргалдагч талууд, түүнчлэн одоогоор зөрчилд шууд холбогдоогүй боловч ирээдүйд тухайн зөрчлийн нөлөө болон үр дагавараас болоод холбогдох магадлал бүхий талууд.



Зөрчлийг шийдвэрлэх арга зам – хамтын ажиллагаа

Зөрчлийг хамгийн ашигтайгаар шийдвэрлэх арга зам нь хамтын ажиллагаа юм.

Өөр өөр ашиг сонирхол бүхий талуудын төлөөллүүд зөвхөн нэг талын ашиг сонирхолд хөтлөгдөлгүй, асуудлыг аль аль талдаа ашигтай байх хэлбэрээр шийдэх зарчмаар хамтран ажилласнаар зөрчлийг зохицуулах боломжтой. Зөрчилд оролцогч талууд шууд яриа хэлэлцээ хийх, эсвэл гуравдагч этгээдээр зуучлуулах замаар хамтран ажиллах боломжтой.

Яриа хэлэлцээ гэж юу вэ?:

- Маргалдагч талуудын хооронд болдог асуудлыг зохицуулах харилцааг хэлнэ. Яриа хэлэлцээнд оролцогч талууд бие биеэ хүндэтгэсэн, тэгш эрхтэй оролцдог.
- Яриа хэлэлцээнд оролцогч талууд хэзээ, хаана уулзах,

хэлэлцээг ямар дарааллаар явуулах зэргээ өөрсдөө тохирдог.

- Зөвшилцөл гэдэг нь талууд бүгд дэмжиж байгаа шийдвэрийг хэлнэ. Хэлэлцээ эхлэхэд хүндрэл учрах буюу явцдаа мухардалд орсон тохиолдолд талууд хүсвэл гаравдагч талаас (зуучлагчаас) тусалцаа авах боломжтой ба үүнийг зуучлуулах гэнэ.

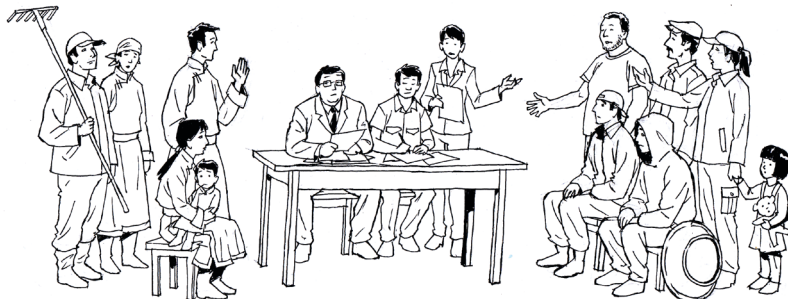
Зуучлал:

Оролцогч талуудын хамтын ажиллагааг амжилттай явуулахад зуучлагчийн үүрэг роль маш чухал. Зуучлах гэдэг нь тухайн асуудлаар төвийг сахигч гуравдагч этгээд яриа хэлэлцээнд оролцогч талуудын хооронд ажиллахыг хэлнэ. Талуудын бүгдийн оролцоог тэгш хангаж, үзэл бодлоо илэрхийлэх орон зай бий болгож өгдөг шударга, бүгдийг хамарсан, нээлттэй үйл явц байна.

Зуучлагчийн ач холбогдол:

Оролцогч талуудын хүчийг тэнцүүлнэ, үйл явцыг урагшлуулахад нөлөө үзүүлнэ.

Маргалдагч талуудын зөрчилтэй холбоотой асуудлыг тодорхойлон, байр суурь бус ашиг сонирхолд нь анхаарлыг хандуулах замаар зөвшилцөлд хүрэхэд нь тусалдаг. Зуучлагч нь маргалдагч талуудын нийтлэг зорилгыг тодорхойлох буюу тэр зорилгодоо хүрэхэд нь тусална.



Зөрчлийн зуучлагчийн хүлээх үүрэг:

- Талуудын өмнөөс шийдвэр гаргах эрхгүй;
- Талууд үйл явц, зохион байгуулалтыг зөвшөөрч буй эсэхэд санаа тавин, маргалдагч талуудыг зөвшилцөлд хүрэхэд нь туслана;
- Маргалдагч талуудад хүлээн зөвшөөрөх боломжтой шийдэл олоход нь туслах, тодорхой шийдлүүдийн талаар санал хэлнэ;
- Талуудыг мэдээлэл солилцох, үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэхэд нь дэмжлэг үзүүлнэ.

Үйл явцын чиглүүлэгч, идэвхижүүлэгч:

Чиглүүлэгчийн хүч нөлөөний нууц нь агуулгын хувьд төвийг сахиж, зөвшилцөх процессийн залагч байхад оршино. Чиглүүлэх гэдэг нь ярилцаж буй талуудыг нэгэн зүгт чиглүүлэх, талуудын бүгдийн оролцоог тэгш хангаж, үзэл бодлоо илэрхийлэх орон зай бий болгож өгдөг шударга, бүгдийг хамарсан, нээлттэй процесс юм.

Чиглүүлэгч нь:

- Талуудад биеэ барилгүй идэвхтэй оролцох нөхцлийг бүрдүүлнэ
- Баримталж буй байр сууринаасаа хазайж харилцан ойголцоход туслана
- Нэг нь алдаж байж нөгөө нь хожино гэсэн ухамсраас салж хэн хэнийхээ ашиг сонирхолд нийцсэн шийдэлд хүрэхэд дэм болно
- Шинээр сэтгэх чадвар болон арга барил зааснаар уулзалтын менежмент сайжирна
- Уулзалтыг явуулахад хамгийн тохиромжтой журмыг чиглүүлэгч гаргана
- Талуудад болж буй үйл явдлыг тодорхой тайлбарлаж өгнө

Зөрчлийг амжилттай шийдвэрлэхэд анхаарах зүйлүүд

Бүлгүүдийн дотоод болон бүлэг хоорондын итгэлцэл, харилцааг бататган сайжруулсан байх, байгалийн нөөцийн хүртээмж, түүнийг ашиглах институцын бүтэц зохион байгуулалт тодорхой, хариуцлагатай, байгалийн нөөцийн лицензийн асуудал ил тод, зөрчлийн асуудалд оролцож буй иргэд тодорхой чадавхитай байх нь чухал юм.

Зөрчлийг шийдвэрлэхэд хүч нэмэгдүүлэх тактик

- Орон нутгийн байгууллагуудыг чадавхижуулах
- Нэгдмэл зорилготой байх
- Баттай мэдээлэл дэлгэх
- Бусдын өргөн дэмжлэгийг олж авах
- Шинээр янз бүрийн “тоглогч”ийг татан оролцуулах (ТББ, хэвлэл мэдээлэл, мэрэгжилтнүүд)
- Шинээр холбоо үүсгэх
- Ил тод байдлыг зорилгоо болго
- Үйл явцыг илүү ардчилсан болгох
- Манлайлах боломжийг нээх
- Нутгийн заншлыг хүндэтгэн үзэх
- Хуулийн институцийн боломжтой эх сурвалжийг ашиглах
- Хүмүүст эрх, үүрэг, хариуцлагынх нь талаар болон, тэдгээрийн хязгаар, хариуцлага хэрхэн тооцох талаар ухуулан таниул.

Зөвшилцөх үе шат ба үйл явц

- Талуудтай холбоо харилцаа тогтоох;
- Үйл явцыг чиглүүлэх стратеги сонгох;
- Зөрчлийн цаад учир шалтгааныг мэдэх, мэдээлэл цуглуулах, мэдээлэлдээ дүн шинжилгээ хийх
- Зөвшилцлийн үйл явцыг төлөвлөх
- Талуудын хооронд итгэлцэл, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх

- Зөвшилцлийн үйл явцыг эхлэх
- Бэрхшээлтэй асуудлыг тодорхойлж хөтөлбөр боловсруулах
- Амин чухал эрх ашиг, сонирхлыг тодорхойлох
- Санал, хувилбаруудыг гаргаж ирэх
- Шийдвэрлэх алхам, сонголтууд дээр дүн шинжилгээ хийх
- Үйл явцын талаар тохиролцох
- Албан ёсны гэрээний төсөл боловсруулах, төлөвлөх

1. Талуудтай холбоо харилцаа тогтоох

- Итгэлцэл буй болгох (харилцан ойлголцол)
- Дүр төрх бий болгох
- Талуудад зөвшилцлийн дүрэм журам, дарааллыг тайлбарлах
- Зуучлагчийн үүрэг ролийг тайлбарлах, таниулах

2. Үйл явцыг чиглүүлэх стратеги сонгох

- Зөрчлийг арилгах арга замуудыг хувилбар, сонголтууд болгож ашиглах үүднээс өөр өөр хувилбарууд дээр дүн шинжилгээ хийхэд туслах
- Зөвшилцлийн хэд хэдэн хандлага, хувилбаруудыг тайлбарлах; өрсөлдөөний, буулт хийх, нийцүүлэх эсвэл хамтын ажиллагааны
- Зуучлагч нь энэ хандлага бүрийн сул ба давуу тал, ашигтай талыг тайлбарлах хэрэгтэй.

3. Зөрчлийн цаад учир шалтгааныг мэдэх, мэдээлэл цуглуулах, мэдээлэлдээ дүн шинжилгээ хийх

- Хамааралтай талуудыг олж тогтоох, талуудын бэрхшээлтэй асуудлууд болон сонирхлыг тодорхойлох үүднээс мэдээлэл цуглуулах, мэдээлэлдээ дүн шинжилгээ хийх
- Төлөвлөгөө гаргах, стратегиа боловсруулах

4. Зөвшилцлийн үйл явцыг төлөвлөх

- Зөвшилцлийн үйл явцад хэн оролцох вэ?
- Зөвшилцлийг хаана явуулах вэ?
- Суудлаа яаж засах вэ?
- Зайлшгүй шийдэх, анхаарлаа хандуулах ямар эрх ашиг, сонирхол байна вэ? Талууд эдгээрийг яаж авч үзэх ёстой вэ?
- Ямар дүрэм баримтлах ёстой вэ?
- Уулзалтыг эхлэх ерөнхий төлөвлөгөө ямар байх ёстой вэ?
- Талуудын сэтгэл зүйн нөхцөл байдал ямар байна вэ?
- Зөвшилцлийн үйл явцын талаар талуудыг яаж цэнэглэх вэ?
- “Гарц байхгүй” болох нөхцөл гарах уу? Тэгвэл үүнийг яаж шийдэх вэ?

5. Талуудын хооронд итгэлцэл, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх

Зөвшилцлийн үйл явцад гарч болзошгүй бэрхшээлийг хэрхэн даван туулах вэ? Зуучлагч нь:

1. Уулзалтыг тусгаарласан байдлаар явуулах
2. Асуудлыг тоймлох
3. Эерэг өнгө аясаар үйл явцыг залах, уур амьсгалыг зөөлрүүлэх

6. Зөвшилцлийн үйл явцыг эхлэх

- Зуучлагч өөрийгөө оролцогч талуудад танилцуулах
- Асуудлыг шийдэх гэж бүгд цугларсан учраас зөвшилцлийн үйл явц явагдаж байгаа гэдгийг тэмдэглэн хэлэх
- Зөвшилцөл гэж юу болох, зуучлагчийн үүрэг ролийн талаар тайлбарлах
- Зөвшилцлийн үйл явцыг тайлбарлах
- Цаг хугацааг товлох
- Үндсэн дүрмийг гаргах
- Талуудад асуулт тавих, тодруулга хийх боломж олгох

7. Бэрхшээлтэй асуудлыг тодорхойлж хөтөлбөр боловсруулах

- Ерөнхий асуудлуудаа тодорхойлох, хэлэлцэх дэд сэдвүүдийг гаргах, хэлэлцэх асуудлуудаа эрэмбэлэх, дараалал тогтоох
- Хөтөлбөр гаргах

8. Амин чухал эрх ашиг, сонирхлыг тодорхойлох

- Оролцогч талуудад шууд асуулт тавих
- Талуудын байр суурийг сонсох, юу ярьсан талаар дахин тоймлож хэлэх

9. Санал, хувилбаруудыг гаргаж ирэх

Зуучлагч нь талуудыг илүү бүтээлчээр сэтгэн бодох, хамтдаа гарах гарцыг хайхыг урамшуулах, дэмжих

10. Шийдвэрлэх алхам, сонголтууд дээр дүн шинжилгээ хийх

- Зуучлагч талуудад шийдвэр гаргах хувилбарууд, саналуудыг тодорхойлоход туслах, дэмжлэг үзүүлэх
- Зуучлагч талуудыг илүү бодитой байх, биелэх боломжгүй хэрэгцээ шаардлагыг бий болгохгүй байхын тулд оролцогч талуудад анхааруулах

11. Үйл явцын талаар тохиролцох

- Оролцогч талууд хоорондоо ярилцаж харилцан буулт хийх эрмэлзэлтэй байх хэрэгтэй.
- Зуучлагчийн хувьд оролцогч талуудад зөвшилцөлд хүрэхэд туслах, боломжтой үр дүнг туршихад дэмжлэг үзүүлэх

12. Албан ёсны гэрээний төсөл боловсруулах, төлөвлөх

Оролцогч талууд гэрээний төсөл боловсруулах, хэрэгжүүлэх үйл явцыг эхлүүлнэ.