

## SUPPLIER SATISFACTION WITH PUBLIC PROCUREMENT COMPLIANCE: EVIDENCE FROM A STATE-OWNED INDUSTRIAL ESTATE

Munkhzaya Tumurbaatar<sup>I</sup>, Battsetseg Dalkhjav<sup>II</sup>

**Abstract:** Public procurement is a key mechanism for promoting economic efficiency and social equity, and stakeholder satisfaction is an important indicator of how effectively the system functions. Data were collected from representatives of more than 80 enterprises through a survey and analyzed using factors, correlation, and regression analyses to draw conclusions and develop policy recommendations. The findings show that procurement planning has a statistically significant positive effect on participant satisfaction ( $\beta = 0.416$ ,  $p < 0.05$ ), whereas the organization of the tendering process has a weaker effect. Therefore, the study highlights the need to improve the effectiveness of public procurement by strengthening evidence-based procurement planning, enhancing market research, and improving the process of identifying actual needs. These findings contribute to both theoretical and practical discussions on improving public procurement systems.

**Keywords:** Public Procurement Process, Public Procurement Compliance, Public Procurement Planning, Supplier Satisfaction, State-owned enterprises (SOEs)

## ТӨРИЙН ХУДАЛДАН АВАЛТЫН ХЭРЭГЖИЛТ, НИЙЛҮҮЛЭГЧИЙН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН СУДАЛГАА

*/Төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын жишээ дээр/*

**Хураангуй:** Төрийн худалдан авах ажиллагаа нь эдийн засгийн үр ашиг, нийгмийн шударга байдлыг хангах чухал механизм бөгөөд оролцогч талуудын сэтгэл ханамж нь энэхүү тогтолцооны үр нөлөөг илэрхийлэх гол үзүүлэлт болдог. Судалгаанд 80 гаруй аж ахуйн нэгжийн төлөөллийг хамруулсан бөгөөд асуулгын аргаар өгөгдөл цуглуулж, хүчин зүйлийн хамаарлын болон регрессийн шинжилгээ хийж үр дүнд үндэслэн дүгнэлт, санал зөвлөмж боловсруулав. Судалгааны үр дүнгээс худалдан авах ажиллагааны төлөвлөлт оролцогчдын сэтгэл ханамжид статистикийн ач холбогдол бүхий, эерэг нөлөөтэй ( $\beta=0.416$ ,  $p<0.05$ ), тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт харьцангуй бага нөлөөтэй болох нь тодорхойлогдсон.. Иймд төрийн худалдан авах ажиллагааны үр ашгийг нэмэгдүүлэхийн тулд худалдан авалтын төлөвлөлтийг нотолгоонд суурилсан байдлаар боловсруулж, зах зээлийн судалгаа, захиалагч хэрэгцээгээ илүү бодитоор тодорхойлох үйл явцыг сайжруулах шаардлага байгааг судалгааны үр дүнгээр нотлов.

**Түлхүүр үгс:** Төрийн худалдан авалтын үйл явц, Төрийн худалдан авалтын хэрэгжилт, Төрийн худалдан авалтын төлөвлөлт, Нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамж, Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж

<sup>I</sup> Business School, National University of Mongolia, (E-mail): munkhzaya@num.edu.mn

<sup>II</sup> Business School, National University of Mongolia, (E-mail): battsetseg\_d@num.edu.mn

## УДИРТГАЛ

Монгол Улсын Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуульд зааснаар Төрийн өмчит хуулийн этгээдийг эд хөрөнгийн эрхийн байдлаар 4<sup>III</sup> ангилсан байдаг ба Үндэсний статистикийн хорооны 2025 оны жилийн эцсийн байдлаар Бизнес регистрийн санд 4,943 Төсвийн байгууллага, Төрийн өмчит үйлдвэрийн газар (ТӨҮГ), Орон нутгийн өмчит үйлдвэрийн газар (ОНӨҮГ) 563<sup>IV</sup> байгааг дурдсан байна. Харин Монгол Улсын Сангийн яамны хөгжүүлдэг Шилэн дансны сайтын мэдээлэлд 2026 оны 5-р сарын байдлаар Төсвийн байгууллага 4,787, Төрийн болон орон нутгийн өмчит үйлдвэрийн газар 407, Төрийн болон орон нутгийн өмчит, өмчийн оролцоотой компани 295 бүртгэлтэй байна.

Эдгээр захиалагч байгууллагын чиг үүрэг, үйл ажиллагааны санхүүжилтийн эх үүсвэрийн ялгаатай байдал, засаглал, хүнийн нөөцийн чадамж зэргээс хамаарч үйл ажиллагааны үр дүн, үр ашиг, тэр дундаа худалдан авалтын хэрэгжилт харилцан ялгаатай байдаг. Зарим тоо баримтыг авч үзвэл 2024 оны жилийн эцсийн байдлаар Монгол Улсад 10 орчим салбарт 109 төрийн өмчит компани үйл ажиллагаа явуулж байгаагаас 86 нь толгой компани байсан байна. Төрийн өмчит 99 компани, төрийн өмчит үйлдвэрийн газрын 2023 оны аудитлагдсан санхүүгийн тайланд хийсэн үнэлгээгээр хөрөнгийн өгөөж, өр төлбөрийн үзүүлэлтүүдийн 40% нь өндөр эрсдэлтэй, 23% нь дунд эрсдэлтэй гэж тодорхойлогдсон, эдгээр 99 төрийн өмчит хуулийн этгээд улсын төсөвт 5.8 их наяд төгрөг төвлөрүүлж, нийт төсвийн орлогын 24%-ийг бүрдүүлсэн бол улсын төсвөөс 70.0 тэрбум төгрөгийн санхүүгийн дэмжлэг авсан ба энэ нь нийт зарлагын 1.3%-ийг эзэлсэн байна.

Борлуулалтын орлогоороо Эрдэнэс Тавантолгой ТӨХК, Эрдэнэт үйлдвэр ТӨҮГ, Диспетчерийн үндэсний төв ТӨХХК, Улаанбаатар төмөр зам ХНН, МИАТ ТӨХК тэргүүлж, нийт 17.4 их наяд төгрөг буюу төрийн өмчит компаниудын төвлөрүүлсэн нийт орлогын 73.5% -ийг бүрдүүлжээ. Мөн 2023 оны эцсийн байдлаар 43 төрийн өмчит компани алдагдалтай ажилласан ба нийт алдагдал 150.0 тэрбум төгрөгт хүрсэн байна.

**Төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн худалдан авалтын хэрэгжилт, өнөөгийн байдал:** Төрийн худалдан авах ажиллагааны цахим системд 2026 оны 5-р сарын байдлаар бүртгэлтэй дотоод, гадаадын нийт аж ахуй эрхлэгчийн тоо 29,9 мянгад хүрсэн байгаа ба үүнээс өнгөрсөн 2025 онд улсын хэмжээнд нийт 7,739<sup>V</sup> аж ахуйн нэгж тендер шалгаруулалтад оролцсоноос 31% нь буюу 2,362 нь төрийн өмчит болон

<sup>III</sup> 1)Төрийн байгууллага, 2)Төрийн өмчит үйлдвэрийн газар, 3) Төрийн болон орон нутгийн өмчит төрөлжсөн мэргэшлийн эмнэлэг, нэгдсэн эмнэлэг, 4) Төрийн болон орон нутгийн өмчийн боловсролын сургалтын байгууллага гэж ангилсан байдаг

<sup>IV</sup> Үндэсний статистикийн хороо

<sup>V</sup> 5,236 аж ахуйн нэгж 1 удаа болон түүнээс дээш удаа тендерт шалгарч гэрээ байгуулах эрх авсан бол 2,503 оролцогч шалгараагүй буюу гэрээ байгуулах эрх авч чадаагүй байна.

төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн тендер шалгаруулалтад оролцсон байна.

**Хүснэгт 1. Тендерийн мэдээлэл**

| Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээд | Зарласан ТШ-ын тоо | Нийт зарлалын тоо <sup>VI</sup> | Оролцогчтой зарлалын тоо | Оролцогчтой зарлалын хувь | Оролцогчгүй зарлалын тоо |
|------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                                            | 2,600              | 4,137                           | 3,217                    | 78%                       | 920                      |

Эх сурвалж: Сангийн яам, 2026 он

Тендер шалгаруулалттай холбоотой гомдлыг захиалагчийн ангиллаар авч үзвэл 2025 оны байдлаар төрийн өмчит, өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн зохион байгуулсан тендер шалгаруулалт<sup>VII</sup>ын 17.7%-д гомдол гарсан нь бусад ангилалын захиалгчидтай харьцуулахад хамгийн өндөр үзүүлэлттэй байсан ба энэ үзүүлэлтийг 2024 онтой харьцуулахад 15.1%- 17.7% болж өссөн.

Судлаач Тай (Thai, 2001) төрийн худалдан авалтын онолын болон ОУ-ын туршлага, кейсийг холбогдох бүтээлээрээ судласан нь одоо ч үнэ цэнтэй хэвээр байгаа бөгөөд түүний судалгаанд төрийн худалдан авалтын бодлого, шинэчлэл, мэргэжлийн оролцогчдын оролцоо, эрхзүйн зохицуулалт, төрийн худалдан авалтын тогтолцооны ил тод байдал, үр ашиг зэргийг хөгжиж буй болон хөгжсөн орнуудын туршлагад үндэслэн чанарын үзүүлэлтээр тодорхойлон харуулсан нь энэ чиглэлээр хийгдсэн ажлуудын суурь болсон гэдэгтэй судлаачид санал нэгддэг. “Монгол Улсын Төрийн болон орон нутгийн өмчийн хөрөнгөөр бараа, ажил, үйлчилгээ худалдан авах тухай хуулийн төсөлд зарчмын шинжтэй зохицуулалт шинээр нэмж оруулах хэрэгцээ, шаардлагыг урьдчилан тандан судалсан судалгааны тайлан”-д дурьдсанаар (Ажлын хэсэг, 2024)... “нийтийн эрх ашгийг хамгаалж, худалдан авалтын цйл явц ил тод, шударга, цнэ цэнийг нь цр дүнтэй байлгахын тулд нарийн төлөвлөлт, тодорхой гэрээ хэлэлцээр, хатуу хяналтыг шаарддаг”...гэж тодорхойлсон нь захиалагч байгууллагын түвшинд худалдан авалтын төлөвлөлтийн асуудал нь энэ үйл явцын эх үндэс нь гэдгийг баталсан байна. Орчин үед дэлхий дахинд захиалагч байгууллага, тэр дундаа төрийн өмчит компаниудад тулгарч буй засаглал сул, улс төрийн нөлөөлөл их, санхүүгийн удирдлага үр ашиггүй, мэдээлэл ил тод бус, тайлагнал сул, хүний нөөцийн чадавхи сул, үйл ажиллагааны давхардал их, авилга, ашиг сонирхолын зөрчил их зэрэг асуудал байсаар байгааг судлаачдын судалгааны үр дүн нотолж байна. Монгол Улсад төрийн худалдан авах ажиллагааны тогтолцоо 2000-д оноос хойш хөгжиж буй шинэ, залуу тогтолцоо ба

<sup>VI</sup> Зарлалын тоо зөрүүтэй буюу зарлалын тоо олон байгаа нь тухайн ТШ нь багцад хуваагдсан, эсхүл амжилтгүй болсноор дахин зарлагдсантай холбоотой.

<sup>VII</sup> Зарлагдсан 2600 ТШ-ын 460-д гомдол гарсан.

цаашид тус системийн оролцогч талууд, тэдний үүрэг, оролцоо, эрхзүйн зохицуулалт, худалдан авах ажиллагааны зарчмуудын хэрэгжилт, өнөөгийн нөхцөл байдлыг бодитоор дүгнэх нь зүйтэй юм.

### Судлагдсан байдал

Сүүлийн үеийн судалгаанууд төрийн худалдан авах ажиллагааг зөвхөн ил тод байдал, авилгын эрсдэлээр хязгаарлах бус нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамж, харилцааны чанар, институцийн чадавхтай уялдуулан авч үзэх хандлага нэмэгдэж байна. Тухайлбал, Patrucco (2016) нь захиалагч байгууллагын үйл ажиллагааны болон харилцааны чадавх нь нийлүүлэгчийн гүйцэтгэл, сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлдөг болохыг нотолсон бол Walker (2009) төр—нийлүүлэгчийн урт хугацааны хамтын ажиллагаа нь тогтвортой хөгжлийн зорилтыг хангах үндэс болдгийг тодорхойлсон.

Ил тод зарчмын хэрэгжилт: Монгол Улсын хувьд төрийн худалдан авалтад мэдээллийн системийг сүүлийн 10 орчим жил амжилттай нэвтрүүлж одоогийн байдлаар Төрийн худалдан авах ажиллагааны цахим системд 4,519 захиалагч байгууллага, дотоод, гадаадын нийт 29,721 аж ахуй эрхлэгчид бүртгэлтэй байгаа ба 2025 оны төсвийн жилд 60 төсвийн ерөнхийлөн захирагчид харьяалах 2,483 захиалагчийн хэмжээнд хийсэн тайланд (Сангийн яам, 2026, 3 сар) дурьдсанаар *“15,584 төсөл, арга хэмжээний гүйцэтгэгч сонгон шалгаруулахдаа 26,149 зарлал<sup>VIII</sup> нийтэлсэн байх ба нэг тендер шалгаруулалт дунджаар 1.68 удаа зарлагдсан”*, ...гэж дүгнэсэн нь цахим систем энэ тогтолцоонд ил тод зарчим хангагдах үндсэн нөхцөл болж байгааг дурьдах нь зүйтэй юм. ОУ-ын чансаа өндөр сэтгүүлүүдийн нэг болох Government Information Quarterly сэтгүүлд хэвлэгдсэн Кишар Вайдиа нарын судлаач (Vaidya, 2006) судалгаанд дурьдсанаар цахим систем нь төрийн худалдан авах ажиллагааны ил тод байдлыг нэмэгдүүлдэг байна.

Хөгжиж буй орны жишээн дээр хийгдсэн Яадав, Кумар нарын (Yadav, 2012) судалгаа төрийн худалдан авалтын цахим систем нь авилгыг бууруулахад хувь нэмэртэй эсэхийг тодорхойлсон. Тэднийхээр цахим систем нь нүүр тулсан харилцааг бууруулж, цаасан материал засварлах, хүний оролцоог багасгасан ч мэдээллийн систем дангаараа авилгын эрсдэлийг бууруулахгүй байгаа бөгөөд улс төрийн нөлөөлөл хэвээр, мэдээллийг гажуудуулах хандлага, байгууллагын дотоод тохиролцоо хэвээр бол авилга буурахгүй. Тиймээс худалдан авалтын цахим систем, эрхзүйн зохицуулалт, захиалагч байгууллагын соёл, хүний нөөцийн чадавхи хамт өөрчлөгдөх ёстой гэж дүгнэсэн байна. Европын 8 орны 5 салбарын 96 тендер шалгаруулалтын кейсд үндэслэн авилгын эрсдэлд нөлөөлөх дараах найман хүчин зүйлийг тодорхойлсон байна (Joras Ferwerda, Ioana Deleanu, Brigitte Unger, 2017). Үүнд: өндөр өртөгтэй тендерийн хувьд ил тод байдлын хангалтгүй байдал, тендер шалгаруулалтад оролцогчид үгсэн хуйвалдах буюу картел үүсгэдэг, өрсөлдөөн хязгаарлагдмал, тендер шалгаруулалтын үнэлгээн дэх оролцогчдын хувийн үнэлэмж, тендер шалгаруулалтад нэг оролцогч олон давтамжтай

<sup>VIII</sup> -2025\_ХАА-ны\_тайлан.pdf

ялдаг, худалдан авалтын гэрээний нөхцөл өөрчлөгддөг гэсэн үзүүлэлтүүд багтсан байна. Тогтвортой хөгжлийн зорилт: Төрийн худалдан авалт нь төрийн бодлогыг хэрэгжүүлэх нэг хэрэгсэл байдаг ба төр тогтвортой хөгжлийн зорилтыг хангах орчныг бүрдүүлэх бодлогын зорилт дэвшүүлж, ингэснээр төр зөвхөн ногоон худалдан авалт хийснээр л асуудал шийдэгддэг гэхээс илүү төр-нийлүүлэгчдийн хоорондын харилцаа урт хугацаанд улам сайжирч, нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамж нэмэгддэг (Helen Walker нарын, 2009) байна.

Жижиг дунд бизнес (ЖДҮ) эрхлэгчдийн оролцоо: Улс орны эдийн засгийн хөгжилд бодит хувь нэмрээ оруулдаг ЖДҮ эрхлэгчдийг төр, төрийн худалдан авалтаар дамжуулан дэмждэг ба (Karen Loader, 2015) судалгаанд ч мөн энэ асуудлыг тодорхойлж бодит кейс, ярилцлагын аргаар судалгаа явуулж, ЖДҮ эрхлэгчдийн оролцоог дэмжих нь нийлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжинд эерэг нөлөөтэй болохыг тогтоосон.

Авилгын эрсдэлийг бууруулах: Авилгын эрсдэлтэй холбоотой цөм судалгаа болох (Sunil Kumar Sharma нарын, 2019) судалгаанд худалдан авалтын аль үе шатанд авилгын эрсдэлийг бууруулах судалгааны үр дүнд дурьдсанаар худалдан авалтын төлөвлөлт, захиалагч түүний томилсон үнэлгээний хороо тендер шалгаруулалт (ТШ)-ын шаардлагыг анхнаасаа нэг этгээдэд тааруулж тогтоох, гэрээний гүйцэтгэлийн үед үнийг зохиомолоор өсгөх гэсэн эдгээр 3 үе шатанд авилгын эрсдэл хамгийн түгээмэл байдлыг нотолж худалдан авалт нь өөрөө “эрсдэлийн экосистем”, “засаглалын систем” гэж онолын түвшинд тодорхойлсон.

Улс төрийн нөлөөлөл өндөр орнуудын хувьд энэ нөхцөлийг харгалзаж 2013-2020 оны хооронд ажилласан хуучин, шинэ ЗГ-ын үед хийсэн 1,5 саяас дээш тооны гэрээний мэдээлэл, их өгөгдөл ашиглан хийсэн судалгааны үр дүнгээр төр солигдход тоглогчид солигдож сүлжээ өөрчлөгдөж, механизм үлддэг (Andrea Falcyn-Cortis нарын, 2022) гэж дүгнэсэн нь сонирхол татаж байна.

Вил Ван (Wil Van, 2023) нарын судалгаагаар бодит ТШ-ын үйл явц нь хуульд зааснаас зөрдөг ба тендер үнэлэх үе шат болон шалгаруулах үе шат (гэрээ байгуулах эрх олгох, гэрээ байгуулах)-ууд нь илүү зөрүүтэй байдлаар хэрэгждэг гэж дүгнэсэн байна. Энэ дүгнэлтийг ч мөн М.Думас (M. Dumas нарын, 2020) нарын судалгаа баталж байгаа бөгөөд үнэлгээний үе шат болон тухайн шийдвэрийг автоматжуулах нь зүйтэй гэж дүгнэсэн байна.

Төрийг төлөөлж буй захиалагч байгууллага буюу худалдан авагчийн нэгдүгээрт дотоод чадавхи (ажилтнуудын ур чадвар, туршлага, сургалт), хоёрдугаарт ТШ-ын үйл явцын чадавхи (тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт, үнэлгээний үе шат, гэрээний удирдлага), гуравдугаарт харилцааны чадавхи (нийлүүлэгчтэй харилцах байдал, итгэлцэл, хамтын ажиллагаа) гэсэн 3 бүлэг үзүүлэлт нь нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид хэрхэн нөлөөтэй байгааг судалсан судалгааны үр дүнгээс авч үзэхэд захиалагчийн ТШ-ын үйл явцын чадавхи, захиалагчийн харилцааны чадавхи зэрэг үзүүлэлтүүд нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжинд эерэг нөлөөтэй болохыг тодорхойлсон (Patrucco,

2016). Энэ мэт төрийн өмчит компанийн засаглал болон үр ашигтай холбоотой судалгааны ажлууд элбэг байдаг боловч харин худалдан авалтын төлөвлөлттэй холбоотой хийгдсэн судалгаа хомс цаашид судлах шаардлагатай (Muhammad, 2025) байна. Иймд энэхүү судалгаа нь Монгол Улсын нөхцөлд худалдан авалтын төлөвлөлт болон тендерийн зохион байгуулалтын чанар нь оролцогчдын сэтгэл ханамжид хэрхэн нөлөөлж байгааг эмпирик аргаар тодорхойлж байгаагаараа өмнөх судалгаануудыг өргөжүүлж, судалгааны энэ хоосон орон зайг нөхөхөд чиглэж байна

### **Судалгааны хэсэг**

Бид энэхүү судалгааг захиалагч байгууллагын төлөөлөл болох Төрийн өмчит үйлдвэрийн газартай худалдана авалтын гэрээ байгуулсан 80 гаруй нийлүүлэгчдээс 3 бүлгийн 21 асуулгыг боловсруулан авч дараах таамаглалыг шалган судалгааны үр дүнг нэгтгэн судлав. Эдгээрт:

#### **1. Захиалагч байгууллагын худалдан авалтын хэрэгжилт, тендер шалгаруулалтын үйл явцыг хуулийн дагуу зохион байгуулдаг эсэх;**

- Таамаглал №1. Захиалагч байгууллага худалдан авалтын төлөвлөгөөнд дурдсан худалдан авах зүйл (бараа, ажил, үйлчилгээ)-ийн төсөвт өртгийг зах зээлийн үнээс багаар тооцдог учир нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид сөрөг нөлөө үзүүлдэг
- Таамаглал №2. Захиалагч байгууллагын тендер шалгаруулалтын баримт бичгийн мэдээлэл нь алдаатай, дутуу байх нь нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид сөрөг нөлөө үзүүлдэг
- Таамаглал №3. Захиалагч байгууллага нь тухайн жилийн Худалдан авах ажиллагааны төлөвлөгөө<sup>IX</sup>г баримтлан тендер шалгаруулалтыг зохион байгуулдаг нь нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлдэг

#### **2. Худалдан авалтын гэрээний хэрэгжилтийн явцад нийлүүлэгчид тулгардаг аливаа хүндрэл, саад бэрхшээл**

- Таамаглал №4. Захиалагч байгууллага гэрээний төлбөрийг хоцроодог нь нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид сөрөг нөлөө үзүүлдэг
- Таамаглал №5. Захиалагч байгууллага гэрээний хэрэгжилтийн явцад нийлүүлэгчид гэрээний бус нөхцөл тулгадаг нь нийлүүлэгчийн сэтгэл ханамжид сөрөг нөлөө үзүүлдэг.

Энэхүү судалгаа нь төрийн худалдан авах ажиллагаанд оролцогч аж ахуйн нэгжүүдийн сэтгэл ханамжид нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлох зорилготой бөгөөд чанарын болон тоон судалгааны арга зүйг ашигласан. Төрийн худалдан авах ажиллагаанд оролцогчдын сэтгэл ханамжид худалдан авах ажиллагааны төлөвлөлт болон тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт эерэгээр нөлөөлөх бөгөөд эдгээр үзүүлэлтүүд хоорондоо эерэг хамааралтай байна гэсэн таамаглал дэвшүүлсэн. Судалгаанд бараа, ажил, үйлчилгээ нийлүүлэгч компаниудыг төлөөлж асуулгад хариулсан нийт 80 гаруй оролцогчийн 71% нь гүйцэтгэх захирал нь байсан. Энэ нь ТШ-ын ерөнхий үйл

<sup>IX</sup> Үүнд санхүүжилтийн эх үүсвэр, ТШ-ын арга, Худалдан авах зүйлийн төсөвт өртөг, ТШ зарлах хугацаа зэрэг мэдээлэл багтсан ба Төрийн худалдан авах ажиллагааны газрын сайтаас авах боломжтой нээлттэй мэдээлэл байдаг.

явцын тодорхой түвшинд шийдвэр гаргах хэмжээний оролцогч учир судалгааны үр дүнг аж ахуй эрхлэгчид тулгамдаж асуудлыг илүү бодит үнэлсэн гэж үзэх боломжтой. Судалгаанд оролцогчдын 77% нь борлуулалтын орлогын хэмжээгээр бичил, жижиг, дунд сегментийн үйлдвэр, үйлчилгээ эрхлэгчид байсан ба ажилтны тоог нь харгалзаж үзвэл 85% нь 30 хүртэлх ажилтантай аж ахуй эрхлэгчид байна.

Судалгааны таамаглалуудаа шалгахын тулд загварын нийцтэй байдал болон хувьсагчдыг илэрхийлж байгаа асуулгуудын төлөөлөх чадвар, найдвартай байдлыг тус тус үнэлсэн. Ингэхдээ хи квадрат 1-тэй ойр байх шалгуурыг тавьсан. Сэтгэл ханамжийг тодорхойлох бүлэг асуулгуудын хувьсагчуудаа төлөөлөх чадвар болон найдвартай байдал зэргийг шалгаж үзэхэд КМО шалгуурын үр дүн 0.852, бодит гүйцэтгэл 77.83% гарсан нь түүврийн тоо хангалттай хүрэлцээтэй байгааг, Бартлеттийн тестийн утга ( $\text{sig}=.000$ ) статистик ач холбогдолтой гарсан нь хүчин зүйлийн шинжилгээ хийх боломжтойг илэрхийлж байна. Асуултуудын найдвартай байдлыг илэрхийлэх Кронбах альфа коэффициент 0.7-с их гарсан (0.803-0.893) тул судалгааны асуулга оновчтой гэж дүгнэн, дараах 9 асуулгуудаар санал асуулга авч боловсруулалт хийх нь үндэслэлтэй бөгөөд найдвартай гэж үзсэн бөгөөд цуглуулсан өгөгдөл нь цаашдын статистик шинжилгээнд ашиглахад шаардлага хангасан гэж дүгнэж байна.

## Хүснэгт 2. Фактор шинжилгээ

|                                              |            | 1     | 2     | 3     | Дундаж<br>утга | Кронбах<br>альфа |
|----------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|----------------|------------------|
| Худалдан<br>авах<br>ажиллагааны<br>төлөвлөлт | ХАТ-1      | 0.743 |       |       | 3.34           |                  |
|                                              | ХАТ-2      | 0.868 |       |       |                | 0.874            |
|                                              | ХАТ-3      | 0.712 |       |       |                |                  |
|                                              | ХАТ-4      | 0.798 |       |       |                |                  |
| ТШ-ийн<br>зохион<br>байгуулалт               | ТШТГ-1     |       | 0.722 |       | 2.97           |                  |
|                                              | ТШТГ-2     |       | 0.828 |       |                | 0.893            |
|                                              | ТШТГ-3     |       | 0.863 |       |                |                  |
| Сэтгэл<br>ханамж                             | Сэт_хан -1 |       |       | 0.928 | 3.19           | 0.803            |
|                                              | Сэт_хан -2 |       |       | 0.788 |                |                  |

Дескриптив шинжилгээний үр дүнгээс харахад худалдан авалтын төлөвлөлтийн дундаж үнэлгээ ( $m=3.35$ ) болон оролцогчдын сэтгэл ханамж ( $m=3.20$ ) нь дунджаас дээш түвшинд үнэлэгдсэн байна. Энэ нь судалгаанд оролцогчид эдгээр үзүүлэлтийг харьцангуй эерэгээр үнэлж байгааг илэрхийлж байна. Харин тендер шалгаруулалтын

зохион байгуулалтын үнэлгээ ( $m=2.98$ ) нь дундаж түвшинд буюу харьцангуй сул үнэлэгдсэн нь энэхүү үйл явцад тодорхой хэмжээнд сайжруулалт хийх шаардлагатайг илэрхийлж байна.

**Корреляцийн шинжилгээ:** Хувьсагчдын хоорондын шугаман хамаарлыг Pearson корреляцийн коэффициентээр шинжилсэн. Үр дүнгээс харахад: Худалдан авалтын төлөвлөлт нь сэтгэл ханамжтай дунд зэргийн эерэг хамааралтай ( $r=0.530$ ,  $p<0.01$ ), Тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт нь сэтгэл ханамжтай дунд-хүчтэй эерэг хамааралтай ( $r=0.614$ ,  $p<0.01$ ) байна. Энэ нь эдгээр хүчин зүйлсийн чанар сайжрах тусам оролцогч аж ахуйн нэгжүүдийн сэтгэл ханамж нэмэгдэх хандлагатай байгааг илэрхийлж байна.

Гэсэн хэдий ч корреляцийн шинжилгээ нь шалтгаан-үр дагаврын хамаарлыг тодорхойлохгүй тул цаашид регрессийн шинжилгээгээр нөлөөллийг судалсан.

### Хүснэгт 3. Корреляцийн шинжилгээ

|                            | 1      | 2      | 3 |
|----------------------------|--------|--------|---|
| Худалдан авалтын_төлөвлөлт | 1      |        |   |
| Тен_тод_гомдол             | .614** | 1      |   |
| Сэтгэл_ханамж              | .530** | .385** | 1 |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Регрессийн шинжилгээ:** Төрийн худалдан авах ажиллагаанд оролцогчдын сэтгэл ханамжид худалдан авах ажиллагааны төлөвлөлт болон ТШ-ын зохион байгуулалт эерэгээр нөлөөлнө гэсэн таамаглалыг батлахын тулд регрессийн шинжилгээ хийсэн (Хүснэгт 3). Шаталсан шинжилгээнд модель 1-р бие даасан хувьсагчдыг, 2-р хянагч хувьсагчдыг багтаан нөлөөллийг авч үзсэн. Ингэхдээ бүх загварын дисперсийн инфляцын хүчин зүйлийг (VIFs) тооцоолох замаар хүчин зүйлсийн хооронд шугаман хамаарал байгаа эсэхийг шалгасан. Хэмжүүрүүдийн хамгийн өндөр VIF нь 2.67 байсан бөгөөд энэ нь 5-аас бага утга (Hair et al. 2006) тул цааш судалгаа үргэлжлүүлэх боломжтой гэж үзсэн.

Регрессийн загварын үр дүнгээс харахад загвар бүхэлдээ статистикийн ач холбогдолтой ( $F=16.247$ ,  $p<0.001$ ) гарсан бөгөөд бие даасан хувьсагчид нь сэтгэл ханамжийн вариацийн 28.9%-ийг тайлбарлаж байна ( $RI=0.289$ ). Энэ нь судалгааны загвар дунд түвшний тайлбарлах чадвартай болохыг илтгэнэ.

Бие даасан хувьсагч бүрийн нөлөөллийг авч үзвэл:

- Худалдан авалтын төлөвлөлт нь сэтгэл ханамжид эерэг бөгөөд статистикийн ач холбогдол бүхий нөлөөтэй ( $\beta=0.416$ ,  $p<0.05$ ) байна. Энэ нь худалдан авалтын төлөвлөлтийн чанар сайжрах тусам оролцогчдын сэтгэл ханамж нэмэгдэхийг илэрхийлнэ.

- Тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт нь статистикийн хувьд ач холбогдолгүй ( $p > 0.05$ ) гарсан нь уг хүчин зүйл сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлөл үзүүлэхгүй байж болзошгүйг харуулж байна.

#### Хүснэгт 4. Регрессийн шинжилгээ

|                                     | Model 1                     | Model 2                     |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <i>Бие даасан хувьсагч</i>          |                             |                             |
| Худалдан авах ажиллагааны төлөвлөлт | <b>0.466*</b>               | <b>0.416*</b>               |
| ТШ-ын зохион байгуулалт             | (3.975)<br>0.109<br>(0.927) | (3.231)<br>0.120<br>(0.916) |
| <i>Хянагч хувьсагч</i>              |                             |                             |
| Төлбөрийн хугацаа                   |                             | -0.012<br>(-0.113)<br>0.124 |
| Гэрээ баталгаажуулалт               |                             | (1.075)<br>0.109<br>(0.791) |
| Гэрээний бус нөхцөл                 |                             |                             |
| F статистик                         | 16.247                      | 0.694                       |
| R <sup>2</sup>                      | 0.289                       | 0.308                       |
| Adjusted R <sup>2</sup>             | 0.262                       | 0.253                       |

*Бие даасан хувьсагч- Сэтгэл ханамж*

Хүснэгтэд стандарчлагдсан бэта болон t-ийн утгуудыг харуулав. \*\*\* $p < 0.000$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.10$ .

#### Хэлэлцүүлэг

Энэхүү судалгааны үр дүн нь төрийн худалдан авах ажиллагаанд оролцогчдын сэтгэл ханамжид худалдан авалтын төлөвлөлт зонхилох нөлөө үзүүлдэг болохыг харууллаа. Энэ нь өмнөх судалгаануудтай нийцэж байгаа бөгөөд ялангуяа худалдан авалтын үйл явцын үр дүн нь зөвхөн хэрэгжилтийн үе шат бус, харин төлөвлөлтийн чанараас ихээхэн хамаардаг гэсэн онолын хандлагыг бататгаж байна. Судалгааны үр дүнгээр төлөвлөлт нь сэтгэл ханамжид шууд бөгөөд статистикийн ач холбогдол бүхий нөлөө үзүүлж байгаа нь худалдан авалтын хэрэгцээг зөв тодорхойлох, зах зээлийн судалгааг хийх, урьдчилсан мэдээллийг ил тод байлгах зэрэг хүчин зүйлс нийлүүлэгчдийн итгэлд хүчтэй нөлөөлдгийг илтгэнэ.

Харин тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт нь сэтгэл ханамжтай эерэг хамааралтай боловч регрессийн шинжилгээнд ач холбогдолгүй гарсан нь сонирхол татахуйц үр дүн юм. Энэ нь худалдан авалтын үйл явцын ил тод, зохион байгуулалттай байдал хангалттай түвшинд хүрсэн ч оролцогч талуудын хүлээлтийг бүрэн хангаж чадахгүй байгааг илэрхийлж болох юм. Өөрөөр хэлбэл, процессын ил тод байдал нь шаардлагатай нөхцөл боловч хангалттай нөхцөл биш бөгөөд стратегийн чанартай

төлөвлөлт, зах зээлийн бодит орчныг харгалзсан шийдвэр илүү чухал болохыг харуулж байна.

Энэхүү үр дүн нь Patrucco (2016)-ийн захиалагч байгууллагын үйл ажиллагааны чадавх нийлүүлэгчийн гүйцэтгэл, сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг гэсэн дүгнэлттэй уялдаж байна. Мөн Sharma (2019)-ийн тодорхойлсончлон худалдан авалтын төлөвлөлтийн үе шат авилгын эрсдэл өндөртэй, системийн эмзэг хэсэг гэдэг нь энэхүү судалгааны үр дүнгээр давхар баталгаажиг байна. Иймд төлөвлөлтийн үе шатанд илүү өндөр шаардлага тавих нь зөвхөн сэтгэл ханамж төдийгүй системийн ил тод байдал, үр ашгийг сайжруулахад чухал ач холбогдолтой.

Нөгөө талаас, судалгаанд хамрагдсан аж ахуйн нэгжүүдийн ихэнх нь жижиг, дунд бизнесүүд байсан нь төрийн худалдан авалтын бодлого эдийн засгийн энэ сегментэд шууд нөлөөлдөг болохыг харуулж байна. Энэ нь Loader (2015)-ийн ЖДҮ-ийн оролцоог дэмжих нь нийлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлдэг гэсэн дүгнэлттэй нийцэж байна. Иймд худалдан авалтын бодлого боловсруулахдаа ЖДҮ-ийн оролцоог нэмэгдүүлэх, тэдний мэдээлэлд хандах боломжийг сайжруулах нь чухал юм.

Гэсэн хэдий ч энэхүү судалгааны үр дүнг тайлбарлахдаа зарим хязгаарлалтыг анхаарах шаардлагатай. Нэгдүгээрт, судалгааны түүврийн хэмжээ харьцангуй бага бөгөөд салбарын хувьд илүү өргөн хүрээг хамраагүй байж болзошгүй. Хоёрдугаарт, судалгаа нь огтлолын (cross-sectional) шинжтэй тул цаг хугацааны өөрчлөлтийг тусгаагүй. Иймд цаашид урт хугацааны өгөгдөлд суурилсан, салбар тус бүрээр нарийвчилсан судалгаа хийх нь зүйтэй.

### **Дүгнэлт**

Энэхүү судалгаа нь Монгол Улсын төрийн худалдан авах ажиллагаанд оролцогчдын сэтгэл ханамжид нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тоон шинжилгээний аргаар тодорхойлохыг зорьсон бөгөөд үр дүнгээс хэд хэдэн чухал дүгнэлт гарч байна. Нэгдүгээрт, худалдан авах ажиллагааны төлөвлөлт нь оролцогчдын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох үндсэн хүчин зүйл болох нь батлагдсан бөгөөд төлөвлөлтийн чанар сайжрах тусам оролцогчдын итгэл, оролцоо нэмэгдэх хандлагатайг илэрхийлж байна. Хоёрдугаарт, тендер шалгаруулалтын зохион байгуулалт нь сэтгэл ханамжтай хамааралтай боловч шууд нөлөөлөл бага байгаа нь үйл явцын ил тод байдал дангаараа хангалтгүй, харин стратегийн түвшний төлөвлөлт илүү чухал болохыг харуулж байна. Гуравдугаарт, судалгаанд хамрагдсан аж ахуйн нэгжүүдийн дийлэнх нь жижиг, дунд бизнесүүд байсан нь төрийн худалдан авалтын бодлого нь зах зээлийн энэ сегментэд онцгой нөлөө үзүүлдгийг баталж байна. Иймд бодлого боловсруулах түвшинд худалдан авалтын төлөвлөлтийг зах зээлийн судалгаа, эрэлт нийлүүлэлтийн бодит үнэлгээнд суурилан боловсруулах, мэдээллийн ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, оролцогч талуудын харилцааг сайжруулах шаардлагатай.

Эцэст нь, энэхүү судалгаа нь худалдан авалтын төлөвлөлт—сэтгэл ханамжийн хамаарлыг эмпирик байдлаар тодорхойлсноороо онолын хувь нэмэр оруулж байгаа

бөгөөд цаашид илүү өргөн түүвэр, урт хугацааны өгөгдөлд суурилсан судалгаа хийх, мөн институцийн хүчин зүйлсийн нөлөөг гүнзгийрүүлэн шинжлэх шаардлагатай байна.

### Ашигласан материал

- Andrea Falcyn-Cortis нарын. (2022). Practices of Public Procurement and the Risk of Corrupt Behavior Before and After the Government Transition in Mexico. *EPJ Data Science*.
- Andrea Patrusco нарын. (2016). How can public buyers improve performance of suppliers? *International Journal of Operations & Production Management*.
- Helen Walker нарын. (2009). Sustainable procurement in the public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Joras Ferwerda, Ioana Deleanu, Brigitte Unger. (2017). Corruption in Public Procurement: Finding the Right Indicators. *European Journal on Criminal Policy and Research*.
- Karen Loader. (2015). Public procurement and small and medium-sized enterprises. *Journal of Purchasing & Supply Management*.
- Kishor Vaidya нарын. (2006). E-procurement implementation in the public sector. *Government Information Quarterly*.
- M. Dumas нарын. (2020). "Business Process Modelling of Public Procurement Systems Using BPMN. *International Journal of Information Management*.
- Muhammad нарын. (2025). State-owned enterprises: A bibliometric review and research agenda. *Finance Research Letters*.
- Prabhat Kumar Yadav нарын. (2012). Evaluating the Anti-Corruption Capabilities of Public e-Procurement in a Developing Country. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*.
- Sunil Kumar Sharma нарын. (2019). Mapping Corruption Risks in Public Procurement: Uncovering Improvement Opportunities and Strengthening Controls. *Public Performance & Management Review*.
- Thai, V. K. (2001). Public procurement: international cases and commentary. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9-50. doi:<https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001>
- Wil van der Aalst нарын. (2023). Process mining for public procurement: A systematic analysis of tendering processes. *Information Systems Frontiers*.
- Ажлын хэсэг. (2024). ТБОНӨХБАҮХА тухай хуулийн төсөлд зарчмын шинжтэй зохицуулалт шинээр нэмж оруулах хэрэгцээ, шаардлагыг урьдлан тандан судалсан тайлан. УБ хот. <https://d.parliament.mn/tusul/3ef6c21a-c024-4f31-8884-a8fb9357ef06-ээс> Гаргасан
- Сангийн яам. (2026, 3 сар). Төсвийн ерөнхийлөн захирагч нарын 2025 оны худалдан авах ажиллагааны хэрэгжилтийн тайлан, дүгнэлт.