

## ТӨРИЙН ӨМЧИТ КОМПАНИЙН ДОТООД ХЯНАЛТЫН ТОГТОЛЦООНЫ ҮР НӨЛӨӨГ САЙЖРУУЛАХ НЬ

/Эрчим хүч түгээх компанийн жишээн дээр/

Л.Оюунцэцэг\*, Э.Вандандулам\*\*, Ч.Энхбаяр\*\*\*

**Хураангй:** Байгууллагын хувьд дотоод хяналт гэдэг нь зориго зорилтдоо хүрэхийн тулд эрсдэлийг бууруулж өгөөжийг нэмэгдүүлэх чиглэлээр удирдлагаас хэрэгжүүлж байгаа цогц арга хэмжээ (Отгонбаяр, 2009) буюу байгууллагын бүх бодлого гэсэн үг (Otieno & Nyangechi, 2013) гэж судлаачид үздэг бөгөөд Монгол улсын төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуульд зааснаар компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөл нь дотоод аудитын хороотой байхаар заасан, 2020 онд Сангийн яамны баталсан “Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлал”-д COSO байгууллагын дотоод хяналтын загварыг хэрэгжүүлэхийг санал болгосон байдаг. Бид судалгаандаа Эрчим хүч түгээх компаниудын дотоод хяналтын үр дүнг тодорхойлоход COSO загварын дотоод хяналтын бүрэлдэхүүн хэсгүүд үр нөлөөтэй эсэхийг тус компаниудын дотоод хяналтын 21 ажилтнаас асуулгын аргаар судалгаа авч тодорхойлсон бөгөөд дотоод хяналтын үр дүнд COSO загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүд дундажаас дээш үр нөлөөтэй байна гэж үзсэн. Судалгааны дараагийн хэсэгт ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод хяналтын тогтолцооны бүрэлдэхүүн хэсэг хэрхэн хэрэгжиж байгааг судлахад дотоод хяналтын орчин гүйцэд бүрдээгүй, эрсдлийг тодорхойлохдоо байгууллагад шинээр тулгарч байгаа эрсдэлтэй хүчин зүйлсийг тэр бүр харгалзан үздэггүй, дотоод хяналтын үр дүнг гүйцэтгэх удирдлагад танилцуулж, зөвлөмжийг хэрэгжүүлэх ажлыг гүйцэтгэж байгаа нь дотоод хяналтын тогтолцооны үр дүнг бууруулж байна. Эрчим хүчний салбарын дотоод аудиторуд COSO загварын 5 бүрэлдэхүүн хэсгүүд дундажаас дээгүүр нөлөөтэй гэж үнэлж байгаа ч ЭБЦТС ТӨХК-ийн хувьд эдгээр бүрэлдэхүүний 3 нь доголдолтой үр нөлөө дундажаас доогуур байна.

**Түлхүүр үгс:** эрсдэлийн үнэлгээ, мониторинг, хяналтын үйл ажиллагаа, хяналтын орчин, COSO загвар

## IMPROVING EFFICIENCY OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF STATE-OWNED COMPANIES

/On the example of energy distribution company/

**Abstract:** Researchers consider that internal control for an organization is a comprehensive measure implemented by the management in order to reduce risk and increase return to achieve its goals (Otgonbayar, 2009) or all the policies of the organization (Otieno & Nyangechi, 2013). According to the law of Mongolia on local and state owned property, the board of directors of the organization shall have an internal audit committee, and the “Methodology of internal audit of the public sector” approved by the Ministry of Finance in 2020 recommends to implement the internal control model COSO. In our survey, we determined whether the internal control components of the COSO model are effective in determining the results of internal control of energy distribution companies by surveying 21 internal control employees of the companies. In this result, we found that the components of the COSO model are more effective than average. In the next part of the study, when studying how the components of the internal control system of EBTSTS SOE are implemented, the internal control environment is not complete, the new risk factors faced by the enterprise are not always taken into account when determining risks, the results of internal control are presented to the executive management, and the implementation of recommendations is carried out, which reduces the efficiency of the internal control system. The internal auditors of the energy sector assess that 5 components of the COSO model have an above-average impact. However for EBTSTS SOE, 3 of these components are deficient.

**Keywords:** risk assessment, monitoring, control activities, control environment, COSO model

\* МУИС, Бизнесийн сургууль, (E-mail): [oyuntsetseg\\_1@num.edu.mn](mailto:oyuntsetseg_1@num.edu.mn)

\*\* “Эрдэнэт цйлдвэр” ТӨҮГ-ын дэргэдэх, ШУТИС-ийн харьяа Эрдэнэт цогцолбор дээд сургууль, (E-mail): [vandandulam@erdenetis.edu.mn](mailto:vandandulam@erdenetis.edu.mn)

\*\*\* “Эрдэнэт цйлдвэр” ТӨҮГ-ын дэргэдэх, ШУТИС-ийн харьяа Эрдэнэт цогцолбор дээд сургууль, (E-mail): [Enkh1488@gmail.com](mailto:Enkh1488@gmail.com)

Дотоод хяналтын системийн талаар судлаачид тодорхойлохдоо “үр дүнтэй дотоод хяналтын тогтолцоотой байх нь эрсдэлээс сэргийлэх хамгийн сайн арга замуудын нэг” (D’Aquila, 1998), “төлөөлөн удирдах зөвлөлийн дэргэд дотоод хяналтын нэгж ажиллах бөгөөд хөрөнгө оруулагчдын шийдвэрт нөлөөлж болзошгүй дотоод хяналтын доголдлыг сонирхогч талуудад цаг тухайд нь мэдэгдэх ёстой” (Hassan HassabElnaby, 2007) гэх мэтээр тал бүрээс нь авч үздэг. Монгол улсад төрийн өмчит компаниудын дотоод хяналт, дотоод аудитын тогтолцоог сайжруулах хууль эрх зүйн орчин бүрдэж, байгууллагууд хэрэгжүүлэх алхмуудыг хийж байгаа боловч хэрэгжилтийн шатанд анхаарвал зохих асуудлууд байна. Жишээлбэл цахим орчны судалгаанаас дүгнэхэд эрчим хүчний салбарт нэлээд олон төсөл, хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөнүүд хэрэгжиж байгаа ч тус салбар ачааллаа даах чадвар буурч, тасралтгүй ажиллагаа алдагдахад хүрэх магадлалтай болоод байна. Иймээс энэ салбарын дотоод хяналтын тогтолцоог судлах шаардлагатай байна.

Бидний судалгаа нь эрчим хүч түгээх компанийн дотоод хяналтын өнөөгийн байдлыг судалж, дотоод хяналтын үр дүнг сайжруулах боломжийг тодорхойлохыг зорьсон. Үүний тулд дараах зорилтуудыг хэрэгжүүлнэ.

1. Байгууллагын дотоод хяналтын бүтэц зохион байгуулалт, ажилчдын ажил үүргийн хуваарилалтыг судлах
2. Дотоод хяналтын хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлыг судалж, дутагдалтай талыг илрүүлэх
3. Алба, хэлтсийн ажилтнууд COSO хяналтын тогтолцооны хяналтын орчин, эрсдэлийн үнэлгээ, мэдээлэл, харилцаа холбоо, хяналтын үйл ажиллагаа болон мониторинг бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн ач холбогдол, үр нөлөөг хэрхэн ойлгож байгааг судлах
4. Байгууллагын дотоод хяналтын үр дүнг сайжруулах боломжийг тодорхойлох

**Дотоод хяналтын тогтолцоо** нь компани эрхэм зорилго, стратегийн зорилго биелүүлэхэд бүх төрлийн нөөцүүдийн үр ашигтай, үр дүнтэй ашиглалтыг хангахад чиглэгдсэн байгууллагын удирдлага болон бусад ажилтнуудын бий болгосон *бодлого, үйл ажиллагаа, арга хэрэгсэл* юм. Дотоод аудит нь байгууллагын үйл ажиллагааг бодитой үнэлэн, түүнийг сайжруулах, үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн бие даасан, хараат бус, бодитой баталгаа өгөх, зөвлөх үйл ажиллагаа юм.

Зураг 1. Дотоод хяналтын хэрэгцээ, шаардлага



Дотоод хяналт нь тухайн байгууллагын дотоод дүрэм, журмаар зохион байгуулагдах бөгөөд удирдлагад болзошгүй эрсдэлийн талаар мэдээлэх, байгууллагын үйл ажиллагаа хуульд нийцэж байгаа эсэхэд хяналт тавихаас гадна алдаа дутагдал гарч байгаа шалтгаан, тэдгээрийг хэрхэн арилгах, дүрэм журмыг хэрхэн боловсронгуй болгох зэрэг

асуудлаар санал дүгнэлт гаргах, аливаа болзошгүй эрсдэлээс хамгаалах бодлого, горимыг хэрэгжүүлдэг.

Дотоод хяналт нь дараах шинж чанарыг агуулсан байх шаардлагатай.

1. **Тасралтгүй үйл ажиллагаа:** Дотоод хяналтын үйл ажиллагаа нь нэг удаагийн биш, байгууллагад өдөр тутам хэрэгжиж байх ёстой бөгөөд байнга өөрчлөгдөж байгаа орчинд зохицож, ажилчдыг ажлаа хийхэд саад учруулахгүй байх ёстой.
2. **Үр дүнтэй, шийдэмгий байх:** Байгууллагад эрсдэл байгаа л бол дотоод хяналтыг нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх нь үр дүнтэй байдаг. Дотоод хяналтаар гарсан үр дүн нь эрч хүчтэй шийдэмгий бодиттой байх ёстой.
3. **Үндэслэлтэй баталгаа өгөх чадвартай байх:** Дотоод хяналтын тогтолцооны шийдвэр нь үндэслэлтэй нотлох баримтаар батлагдсан байх бөгөөд энэ нь туйлын баталгаа биш юм. Учир нь нөхцөл байдал өөрчлөгдөх, хууль, дүрэм, журам өөрчлөгдөхөд нотлох баримт, шалгуур үзүүлэлт өөрчлөгдөнө.
4. **Дасан зохицох чадвартай байх:** Дотоод хяналт нь байгууллагын нэгж хэсгээс эхлээд байгууллагыг бүхэлд хамарсан үйл ажиллагаа явуулдаг учраас ажилчдыг ажлаа хэвийн явуулах нөхцөлийг алдагдуулахгүй явуулж, ямар ч нөхцөлд уян хатан ажиллах шаардлагатай.

Монгол улсын төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуульд зааснаар компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөл нь дотоод аудитын хороотой байх ёстой. 2020 онд Сангийн яамнаас батлан гаргасан “Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлал”-д “Байгууллагын эрсдэлийн хяналтын тогтолцоог бүрдүүлэхэд Олон

Улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн, түгээмэл ашигладаг үндсэн загвар нь Олон Улсын стандартын байгууллагын ISO31000:2009 - Эрсдэлийн удирдлага - Зарчим ба заавар стандарт болон Ивээн тэтгэгч байгууллагуудын хорооны (COSO) байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зарчим юм” гэж заажээ.

Дээр дурдсанчлан бизнесийн үйл ажиллагааны явцад төрөл бүрийн эрсдэл байнга байдаг. Иймээс Ивээн тэтгэгч байгууллагын хорооноос дотоод хяналтын COSO загварыг 1992 онд танилцуулж байсан. Энэхүү загвар нь байгууллагад үүсэх магадлалтай эрсдэлийн хүчин зүйлсийг удирдах, тэдгээрт нөлөөлөн, байгууллагад болох байсан асуудлыг тогтоон, амжилтад хүргэхэд хамгийн үр дүнтэй арга хэмээн үзсэн бөгөөд улам боловсронгуй болон хөгжиж зах зээлийн орнууд төрийн болон хувийн байгууллагуудад өргөнөөр ашиглаж байна.

Зураг 2. COSO Cubic- Байгууллагын дотоод нэгж, үйл ажиллагаа болон зорилгуудын харилцаа



## COSO КУБ

Уг загвар нь 5 бүрэлдэхүүн хэсэг, дотоод хяналтын 3 зорилгын хүрээнд матриц байдлаар дотоод хяналтын системийн үнэлдэг.

**1. Үйл ажиллагааны зорилго:** Байгууллагын үйл ажиллагааны нэгжийн үр ашигтай байдал, бүтээмж, үйл ажиллагааны ба санхүүгийн зорилгууд, алдагдлаас урьдчилан сэргийлэх зорилгууд хамаарагдана.

**2. Тайлагналын зорилго:** Эдгээр зорилгууд нь дотоод болон гадаад, санхүүгийн, санхүүгийн бус мэдээлэл нь тухайн цаг хугацаандаа, ил тод

Эх сурвалж: (Сангийн Яам, 2020)

найдвартай тусгагдсан байх зэрэг зорилгууд хамаарагдана

**3. Нийцлийн зорилго:** Эдгээр зорилгод дотоод хяналтын үйл ажиллагаа нь хууль болон дүрэм, журмыг даган баримтлах, байгууллагын үйл ажиллагаанд зохицох зорилтууд хамаарна.

Дотоод хяналтын COSO загвар нь 5 хяналтын орчин, эрсдэлийн үнэлгээ, хяналтын үйл явц, мэдээлэл ба харилцаа, мониторинг гэсэн 5 бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрдэнэ.

## 1. Дотоод хяналтын орчин

Дотоод хяналтын орчин нь аж ахуй нэгж байгууллагын үйл ажиллагаа, дотоод хяналтын талаар удирдлагаас баримталж байгаа бодлого, хууль, дүрэм, журам, байр суурь, мэдлэг чадвар юм. Байгууллагын боловсон хүчний болоод удирдлагын үзэл бодол, мэдлэг чадвар үйл ажиллагаа нь дотоод хяналтын орчныг бүрдүүлнэ. Энэ нь байгууллагын удирдлага үйл ажиллагааны зүгээс дотоод хяналтын орчин болж, дотоод хяналтыг үр дүнтэй удирдахад чухал хүчин зүйл болдог байна. Дотоод хяналтын орчинд нөлөөлөх хүчин зүйлс.

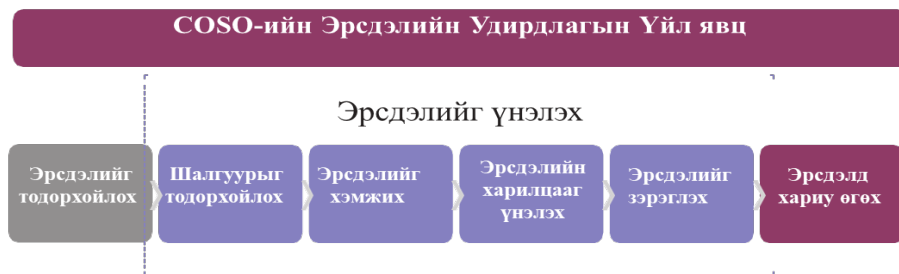
- ✓ Удирдлагын үзэл баримтлал, бодлого зорилго ажлын арга барил их нөлөөлнө.
- ✓ Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт ямар байгаагаас хамаарна.
- ✓ Удирдах зөвлөл, хяналтын зөвлөл, захирлын зөвлөл гэсэн удирдлагын үйл ажиллагаа, хоорондын уялдаа холбоо, аливаа ажилд шударга хандах байдал чухал нөлөө үзүүлнэ.
- ✓ Ажилчдын эрх үүргийн хуваарилалт ялангуяа дотоод аудиторчуудын эрх үүрэг бодит байдалд ямархуу байгаагаас ихээхэн хамаарна.
- ✓ Удирдлагын хяналтын болон боловсон хүчинтэй ажиллах арга барил нь хяналтын бүтэц горимыг үр ашигтай зохион байгуулах, мэргэжлийн ажилтны чадварыг жигд зэрэг дээшлүүлэхэд чиглэгдсэн байдлаасаа шалтгаалж санхүүгийн мэдээллийн алдааг бага болгох үр дүнд хүрнэ.
- ✓ Байгууллагуудын харилцагчид дотоод хяналтын орчинд шууд нөлөөгүй боловч удирдлагын зүгээс тэдний хандлагад зохих үнэлэлт өгч хяналтын бодлого горимыг тусгайлан боловсруулж мөрдүүлэх шаардлага тулгарч байхыг үгүйсгэх аргагүй юм.

Хяналтын орчинд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тооцож үзсэнээр бүртгэлийн систем болон хяналтын горимыг үр ашигтай байлгах, хяналтын орчин байгаа эсэх, энэхүү орчин нь удирдлагын зүгээс санхүүгийн тайланг санаатайгаар буруу гаргах боломжийг хэр зэрэг бууруулж байгаа талаар аудитор эцсийн дүгнэлт гаргах боломжтой болно.

## 2. Эрсдэлийн үнэлгээ

Байгууллагын удирдлага дотоод болон гадаад бүх эрсдэлийг харгалзан үзэж зорилгодоо хүрэхэд учрах саад бэрхшээлийг тодорхойлох ёстой. Иймээс удирдлага нь эрсдэлийн ач холбогдлыг үнэлж, эрсдэл үүсэх магадлалыг тодорхойлж, тодорхойлсон эрсдэлийн байгууллагад үзүүлэх нөлөө, үр дагаврыг тодорхойлж эрсдэлийг бууруулах хяналтын үйл ажиллагааг тодорхойлох шаардлагатай ((AICPA), 2005; COSO, 2013). COSO-оос гаргасан Бизнесийн Байгууллагын Эрсдэлийн Удирдлага (Enterprise Risk Management “ERM”) загварыг байгууллагууд нийтлэг ашигладаг.

Зураг 3. COSO-оос гаргасан Эрсдэлийн удирдлагын загвар



Эх сурвалж: (Сангийн Яам, 2020)

Байгууллагыг удирдах удирдлага эрсдэлийг (а) хүлээн зөвшөөрөх, (б) зайлсхийх, (в) бусдад шилжүүлэх эсвэл (г) хяналтыг хэрэгжүүлэх замаар эрсдэлийг бууруулах зэрэг нийтлэг арга замаар удирддаг.

### 3. Мэдээлэл ба харилцаа

Дотоод хяналтын үүргийг хэрэгжүүлэхэд дотоод, гадаад орчноос хамааралтай бөгөөд чанартай мэдээллийг олж авах, хэрэглэх шаардлагатай. Иймд шаардлагатай мэдээллээр цаг хугацаанд нь нээлттэйгээр хангах, дамжуулах орчин бүрдүүлнэ.

Санал гомдол болон алдааг дахин гаргахуйн тулд бүртгэх үйл явцыг тодорхойлж, холбогдох хүмүүст мэдээлэх боломжийг бий болгох ёстой. Мөн нягтлан бодох бүртгэлийн системийн тайлагналыг хөнгөвчлөхийн тулд ажил гүйлгээг ажил гүйлгээг эрсдэлд өртөх магадлалаар нь ангилалд хувааж, бүртгэлийн бүрэн бүтэн байдал, үнэн зөв байдлыг хангахуйцаар зохион байгуулах ёстой ((AICPA), 2005; COSO, 2013).

Дотоод хяналтын мэдээлэл, харилцаа холбооны бүрэлдэхүүн хэсэг нь өөрсдийн үүргийг биелүүлж, хариуцлагыг хүлээх боломжийг хүмүүст олгох тийм арга замаар аж ахуй нэгжийн хүрээнд мэдээллийг тогтоох ажиллагаа ба урсгалыг агуулдаг. Нягтлан бодох бүртгэлийн систем нь санхүүгийн тайлагналын зориулалттай шууд мэдээллийн хэсэг бөгөөд мэдээллийг шилжүүлэх, боловсруулах, хадгалах, ашиглах цахим хэрэгслүүд, эдгээр горимуудын үр дүнд бий болсон баримт бичгүүдээс бүрдэнэ (Х.Монтгомери, 2016)

### 4. Хяналтын үйл ажиллагаа

Хяналтын үйл ажиллагаа нь эрхэм зорилго, зорилтдоо хүрэхэд гарч болох эрсдэлийг шийдвэрлэхэд холбогдох дүрэм журам, бодлогыг хэрэгжүүлэх ажилтнуудын үйл ажиллагаа юм. Байгууллагын үйл ажиллагаанаас илэрсэн аливаа эрсдэлийг холбогдох талуудад мэдэгдэж, цаг тухайд нь засаж залруулах ёстой.

Хөрөнгийн хадгалалт нь нягтлан бодох бүртгэлийн үйл ажиллагаанаас тусдаа байх ёстой бөгөөд үйл ажиллагааны болон бүртгэл хөтлөлтийн хариуцлага нь бие биеэсээ хамааралгүй байхаар зохион байгуулах ёстой. Хөрөнгийн биет хяналтыг тогтмол хэрэгжүүлж байх ёстой (COSO, 2013).

Хяналтын үйл явцын эцсийн бүтээгдэхүүн бол “Дотоод хяналтын тайлан” юм. Энэ тайланг бичих загвар, дүрэм, журам, стандарт байдаггүй боловч дараах агуулгатай байвал зохимжтой.

- ✓ Дотоод хяналтын зорилго, хамрах хүрээ
- ✓ Дотоод хяналтын үр дүн – Илэрсэн асуудлууд
  - Илэрсэн асуудал
  - Шалгуур
  - Бодит нөхцөл байдал
  - Шалтгаан
  - Үр нөлөө
  - Үнэлгээ
  - Зөвлөмж

Дүгнэлт болон нотлох баримт, бусад бичиг баримтыг архивын нэгж болгон хадгалах шаардлагатай.

Дотоод аудит, дотоод хяналтын үйл ажиллагаа нь байгууллагын дотоод хяналтын тогтолцоог хэрэгжүүлэгч нэгж бөгөөд үйл ажиллагааны зарчим нь ялгаатай байдаг.

<b>Дотоод аудит:</b>	<b>Дотоод хяналт:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дотоод аудит нь асуудлыг цогцоор нь авч үздэг.</li> <li>✓ Байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд оролцдоггүй.</li> <li>✓ Аудитын стандартын хүрээнд аудитын горимыг хэрэгжүүлдэг.</li> <li>✓ Дотоод аудитыг гүйцэтгэгч нь мэргэжлийн шалгуур, шаардлага хангасан аудитор байна.</li> <li>✓ Удирдлага – Дотоод аудитын хороо, Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн дэргэдэх Аудитын хороо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дотоод хяналт нь хууль тогтоомж, дүрэм журам, тушаал, шийдвэрийн хэрэгжилт, мөрдөлт, төсөв санхүүгийн мэдээллийн үнэн зөв, байдлыг хангахад чиглэсэн нягтлан шалгах үйл ажиллагаа юм.</li> <li>✓ Байнгын шинжтэй, тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц юм.</li> <li>✓ Гүйцэтгэгч – Дотоод хяналтын ажилтан байх бөгөөд ажлын байрны тодорхойлолтоор хэрэгжинэ.</li> <li>✓ Удирдлага – Байгууллагын гүйцэтгэх удирдлага дотоод хяналтыг удирдан чиглүүлнэ.</li> </ul>

Дотоод аудитын үйл ажиллагаа нь Сангийн сайдын 2020 оны тушаалаар батлагдсан “Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлал” болон “Дотоод аудитын мэргэжлийн практикийн олон улсын стандарт”-ыг дагаж мөрдөх бөгөөд салбарууд өөрийн онцлогт нийцүүлж дотоод аудитын аргачлалыг баталж мөрдөж ажиллаж байна.

Дотоод аудитын үйл ажиллагаа нь дараах үе шатаар хэрэгжинэ.

- Аудитыг төлөвлөлт
- Аудитыг гүйцэтгэл
- Аудитыг тайлагнал
- Аудитын үр дүнг эргэн хянах

## 5. Мониторинг

Мониторинг нь аж ахуйн нэгжийн дотоод хяналтын чанарыг үнэлэх удирдлагын процесст хамаардаг. Хяналт үнэлгээний ажлын зорилго нь аж ахуй нэгжийн дотоод хяналт төлөвлөсний дагуу ажиллаж байгаа эсэхийг тодорхойлох ба шаардлагатай бол өөрчлөлт хийдэг (Х.Монтгомери, 2016)

Байгууллагын ажилчид дотоод хяналтад байгаа сул талыг мэдээлэх боломжтой байдлаар мониторингийг зохион байгуулах бөгөөд хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчдийн санал гомдлыг судлах, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн судалгаа хийх замаар хяналтын тогтолцооны сул талуудыг илрүүлж болно. Удирдлага нь дотоод аудитын өгсөн зөвлөмжийн дагуу засаж залруулах арга хэмжээ авах ёстой. Байгууллагын удирдлага бодлого, журмаас гажсан үл нийцэх эрсдэлтэй байдлыг илрүүлэхийн тулд дотоод ажилтнуудын гаргасан тайланг ашиглах ёстой. (COSO, 2013)

## СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

Эрчим хүчний салбарын хэмжээнд Төсвийн тухай хууль, Засгийн газрын 2015 оны 483 дугаар тогтоолоор баталсан Дотоод аудитын дүрмийн хүрээнд Эрчим хүчний яамны дэргэдэх дотоод аудитад нийт 39 байгууллага хамрагдаж, 2-3 жилийн давтамжтайгаар аудитыг гүйцэтгэж эрсдэлийн удирдлагаар хангаж ажиллаж байна. Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн дотоод аудитыг сүүлийн 7 жилээр авч үзэхэд /давхардсан тоогоор/ нийт 75 байгууллагад ажиллаж, 576 алдаа илрүүлж, 621 зөвлөмжийг өгч ажилласан. Зөвлөмжийн биелэлтийг хангуулах хүрээнд үе шаттай хяналтуудыг хэрэгжүүлдэг.

*Хүснэгт 1. Эрчим хүчний салбарын дотоод аудитаар илэрсэн зөрчил /2017-2023 оноор/*

№	Утга	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	ДҮН
1	Дотоод аудит, хяналт шалгалтад хамрагдсан байгууллагын тоо	10	12	10	12	11	11	9	75
2	Илэрсэн асуудлын тоо	103	97	93	87	72	68	56	576
3	Зөвлөмж	111	120	95	85	76	73	61	621

*Эх сурвалж: Эрчим хүчний яамны хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын газрын тайлан*



Эрчим хүчний салбарын хувьд Дотоод аудитаар илрэх алдаа, зөрчлийн тоо буурч байгаа эерэг үзүүлэлт гарсан ч сүүлийн 3 жилд нэг байгууллагад ногдох зөрчлийн дундаж 6 байна.

Судалгааны эхний хэсэгт Сангийн сайдын 2020 оны Улсын секторын дотоод аудитын аргачлалд заасан Ивээн тэтгэгч байгууллагуудын хорооны (COSO) байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын 5 бүрэлдэхүүн хэсгийг дотоод хяналтын алба, дотоод аудиторууд хэрхэн ойлгож байгаа, энэ бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь дотоод хяналтын тогтолцоог сайжруулахад үр дүнтэй нөлөө үзүүлж байгаа эсэхийг тодорхойлоо. Бид судалгааг Эрчим хүч түгээх компаниудын дотоод аудит, хяналтын 21 ажилтнаас санал асуулгын хуудсаар авч үр дүнг нэгтгэсэн.

Судалгаанд оролцогчдын ихэнх нь мэргэшсэн дотоод аудиторууд (53%), дараа нь мэргэшсэн нягтлан бодогч (25%), оролцогчдын 60 гаруй хувь нь дотоод аудитын ажлыг 3-аас дээш жил гүйцэтгэсэн туршлагатай байна. Иймээс эдгээр оролцогчид судалгааны үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхэд хангалттай мэдлэг туршлагатай гэж үзэж байна. Энд мэргэшсэн нягтлан бодогчдын 2 хувь нь дотоод аудитын тусгай зөвшөөрөлгүй байна.

Судалгааны асуулгыг COSO загварын таван бүрэлдэхүүний хүрээнд хувааж, асуулт бүр холбогдох дотоод хяналтын бүрэлдэхүүн хэсгийг дотоод хяналтын үр дүнд хэрхэн нөлөөлж буйг үнэлнэ. Оролцогчид 1 гэсэн хариултыг сонгосон бол тухайн хяналтын асуудал огт хэрэгжээгүйг харуулна. Харин холбогдох хяналтын асуудлыг хэрэгжүүлж байгаа бол 2-5 оноогоор үнэлэх бөгөөд 2=үр дүнтэй биш, 3=үр дүнтэй дунд, 4=үр дүн сайн, 5=маш сайн үр дүнтэй..

- 1. Дотоод хяналтын орчин:** Тухайн байгууллагад дотоод хяналтын орчин бүрдсэн эсэхийг 4 асуудлаар тодорхойлохоор судалгаанд оролцогчдоос асуухад дараах үр дүн гарсан. (*Дэлгэрэнгүйг хавсралт хэсгийн Хүснэгт 1-ээс харна уу.*) Байгууллага бүр дотоод хяналтын тогтолцоог хэрэгжүүлэх дүрэм, журамтай бөгөөд оролцогчдын дийлэнх (57%) нь дотоод хяналтын үр дүнд нөлөөлөх нөлөөлөл дунд гэж тодорхойлсон. Дотоод хяналтын ажилчид хараат бус, шударга, бодиттой ажиллах боломж бүрдсэн хэдий ч 68% нь нөлөөлөл дунд гэж хариулсан бол дотоод хяналтын албаны бүтэц зохион байгуулалт дотоод хяналтын үр дүнд сайн нөлөөтэй гэж 67% нь тодорхойлжээ. Оролцогчдын 19% байгууллагын дотоод хяналтын бодлого эрчим хүчний салбарын бодлоготой нийцдэггүй, 48% нь үр дүн дунд гэж хариулсан нь дотоод хяналтын орчны бүрэлдэхүүний дотоод хяналтын үр дүнд нөлөөлөх нөлөөлөл дунд байна.
- 2. Эрсдэлийн үнэлгээ:** Бидний энэ бүрэлдэхүүн хэсэгт тодорхойлсон шинж чанарууд нь эрсдэлийн үнэлгээ COSO загвараар сайн хэрэгждэг

байгууллагын шинж чанар юм. (*Дэлгэрэнгүйг хавсралт хэсгийн Хүснэгт 2-оос харна уу.*) Оролцогчдын 10% нь дотоод хяналтын үйл ажиллагаанд гадаад эх үүсвэрээс үүсэх эрсдэлийг харгалзан үздэггүй, гэсэн бол үлдсэн хувийн 57% нь гадаад эх үүсвэрээс үүсэх эрсдэлийг харгалзан үздэг нь дотоод хяналтын үр дүнд дунд нөлөөтэй гэж тодорхойлсон. Компаниуд дотоод эх үүсвэрээс үүсэх эрсдэлийг 100% харгалзан үздэг бөгөөд энэ нь дотоод хяналтын үр дүнд сайн үр нөлөөтэй гэж 34% нь тодорхойлсон бол 48% нь дунд гэж үзжээ. Санхүүгийн буруу тайлагналын эрсдэлийг тооцож, бууруулах арга хэмжээ авдаг ч 57% нь үр дүн дунд, 47% нь үр дүн сайн гэж тодорхойлсон нь санхүүгийн буруу тайлагналын эрсдэлийг бууруулахад дотоод хяналт үр дүнтэй байгааг харуулж байна. 100% эрсдэлийн ач холбогдлыг тооцож эрэмбэлдэг бөгөөд 58% нь үр дүн сайн, маш сайн гэж хариулжээ. Гэвч нийт оролцогчдын 14% нь эрсдэл үүсэх магадлал, эрсдэлийн нөлөөллийг үнэлдэггүй гэж хариулсан байгаа нь эдгээр оролцогчид эрсдэлийг эрэмбэлэхдээ буруу арга зүйг ашиглаж байгааг харуулж байна. Нийт оролцогчдын 84% нь эрсдэл үүсэх магадлал, эрсдэлийн нөлөөллийг үнэлдэг бөгөөд үүний дийлэнх хувь нь сайн, маш сайн үр дүнтэй гэж тодорхойлсон. Дээрхээс дүгнэхэд эрсдэлийн үнэлгээ хийх бүрэлдэхүүн хэсгийн нөлөө ихэнх оролцогчдын хувьд дундаас дээш нөлөөтэй байна.

- 3. Мэдээлэл харилцаа холбоо:** COSO-ийн хүрээнд тодорхойлсон мэдээлэл харилцаа холбооны бүрэлдэхүүн хэсгийн үр дүн (*Дэлгэрэнгүйг хавсралт хэсгийн Хүснэгт 3-аас харна уу.*)-г үзэхэд оролцогчдын 14% нь байгууллага болон санхүүгийн тайлагналын үйл явцад нөлөөлж болзошгүй гаднын эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулах үйл явц байхгүй гэж хариулжээ. Харин ийм үйл явц байгаа тохиолдолд оролцогчдын 38% нь дотоод хяналтын үр дүнд нөлөө дунд, 39% нь сайн, маш сайн гэж хариулжээ. 100% санхүүгийн тайлагналын үе шатуудыг цаг хугацаандаа зөв хэрэгжүүлж байгаа эсэхийг хянадаг гэсэн бөгөөд оролцогчдын 57% нь дотоод хяналтын үр дүнд сайн нөлөөтэй гэжээ. Шаардлагатай үед үйл ажиллагааны болон санхүүгийн мэдээллийг холбогдох хүмүүст цаг хугацаанд нь хүргэдэг гэсэн бөгөөд 38% нь үр дүнд дунд нөлөөтэй, 38% нь үр дүнд сайн нөлөөтэй гэжээ. Мэдээлэл харилцаа холбооны асуудлуудаас дотоод хяналтын үр дүнд хамгийн өндөр 76%-ийн сайн нөлөөтэй байгаа асуудал нь байгууллагын үйл ажиллагаанд дахь буруутай үйл ажиллагааны сэжигтэй тохиолдлыг холбогдох хүмүүст мэдээлэх нөхцөлийг бүрдүүлсэн байдаг явдал юм. Мөн “Санал гомдолд дүн шинжилгээ хийх, шалтгааныг тогтоох, цаашид дахин давтагдахгүй байхын тулд санал гомдлыг цуглуулах, баримтжуулах үйл явц байдаг.”, “Нягтлан бодох бүртгэлийн систем нь

бүртгэлийн бүрэн байдлыг баталгаажуулдаг” зэрэг асуудлууд 57%-ийн сайн нөлөөтэй байна. “Алдааг цуглуулж, баримтжуулж, дүн шинжилгээ хийх, шалтгааныг тодорхойлох, ирээдүйд дахин давтагдахгүй байхыг арилгах үйл явц байдаг.” арга хэмжээ нь дотоод хяналтын үр дүнд хамгийн үр дүн багатай байна. Мэдээлэл харилцаа харилцааны бүрэлдэхүүн дунджаар 56% нь сайн, маш сайн нөлөөтэй гэж дүгнэжээ.

4. **Хяналтын үйл ажиллагаа:** COSO хяналтын тогтолцооны хяналтын үйл ажиллагааны бүрэлдэхүүн хяналтын үүрэг хуваарилах, хяналтын үүргийг гүйцэтгэх, эрсдэлийг бууруулах зэрэг үйл ажиллагааг онцлон харуулав. (*Дэлгэрэнгүйг хавсралт хэсгийн Хүснэгт 4-өөс харна уу.*) Тухайд судалгаанд оролцогчдын дөнгөж 5% нь бодлого, журмын гарын авлагад заасан заасан хяналтыг хэрэгжүүлж байгаа эсэхийг төлөвлөлтийн үе шатанд баталгаажуулдаггүй гэжээ. Төлөвлөлтийн үе шатанд хяналтыг дүрэм, журмын дагуу хийж байгаа эсэхийг хянах нь 38% нь үр дүн дунд, 38% нь үр дүн сайн гэжээ. Дотоод хяналтын бодлого, журмыг үргэлж шинэчилж байх нь дотоод хяналтын үр дүнд 38% нь үр дүн дунд, 38% нь үр дүн сайн гэж хариулсан нь шинэчлэл нөлөөлтэй байгаа хэдий ч бүгд сайн биш байгааг харуулж байна. “Дотоод хяналтын тайланд тусгагдсан эрсдэл, алдаа дутагдлыг арилгах талаар байгууллага зохих арга хэмжээ авдаг” нь дотоод хяналтын үр дүнд сайн, маш сайн нөлөөтэй гэж судалгаанд оролцогчдын 62% хариулжээ. Нийт оролцогчдын 39% нь “Дотоод хяналтын ажилтнууд хяналтын үйл явцыг бүрэн хэрэгжүүлэхэд хүртээмжгүй байдаг гэж хариулсан бол, 49% нь хүртээмжтэй байдаг нь дотоод хяналтын үр дүнд нөлөөтэй байна гэжээ. Хөрөнгийн хадгалалт хамгаалалт үр нөлөө сайн, маш сайн гэж 48% нь хариулжээ. Харин хөрөнгийн биет тооллогыг хангалттай хийдэггүй гэж 24% нь хариулсан байна. Хяналтын үйл ажиллагааны дундаж үзүүлэлтээс харахад 33% нь үр нөлөө дунд, 45% нь үр нөлөө сайн, маш сайн гэж хариулсан байна.
5. **Мониторинг:** COSO хяналтын тогтолцооны мониторингийн бүрэлдэхүүн хэсгийн үр дүнг нэгтгэн харуулав. (*Дэлгэрэнгүйг хавсралт хэсгийн Хүснэгт 5-аас харна уу.*) COSO-ийн хүрээнд байгууллагууд ямар төрлийн мониторингийн үйл ажиллагаа явуулах ёстойг харуулсан бөгөөд энэ нь хяналтыг шинэчлэгдэж, зориулалтын дагуу ажиллахад тусална. Үүнд байнгын хяналт тавих, дотоод хяналтын тайланг ашиглах, дотоод аудитын хэлтсийг хяналтын хэрэгсэл болгон ашиглах зэрэг орно. Дотоод хяналтын үйл ажиллагааны үр дүнг холбогдох ажилчдад танилцуулж хүлээн зөвшөөрсөн эсэх талаар гарын үсэг зуруулдаг бөгөөд 14% нь үр дүнгүй, 38% нь дунд нөлөөтэй, 48% нь сайн, маш сайн нөлөөтэй гэжээ. Байгууллагын ажилчид дотоод хяналтын ажиллагааны сул талыг удирдлагад

мэдээлэх боломжтой байдаг нь бөгөөд судалгаанд оролцогчдын 57% нь үр дүнтэй биш гэж хариулжээ. Энэ нь дотоод хяналтын ажилчдад хүндрэлтэй байх талтай. Удирдлага дотоод хяналтын сул талыг тодорхойлохын тулд хэрэглэгчдээс санал гомдол авдаггүй гэж нийт судалгаанд оролцогчдын 10% нь хариулсан бол хэрэглэгчдийн санал гомдлыг авдаг ч энэ нь үр дүнтэй биш гэж 24% нь, үр дүн сайн, маш сайн гэж 48% хариулсан нь энэ асуудал дотоод хяналтын үр дүнг дээшлүүлэхэд нөлөөтэй болохыг харуулж байна. Дотоод хяналтын зөвлөмжийн мөрөөр ажил зохион байгуулдаг бөгөөд 67% нь дотоод хяналтын үр дүнд сайн нөлөөтэй гэж хариулжээ. Дотоод хяналтын үр нөлөөг хянахын тулд байгууллагын үйл ажиллагааны тайланд тулгуурладаггүй гэж 48% нь хариулсан бол 48% нь энэ хяналт нь үр дүн дунд гэж хариулжээ.

**COSO бүрэлдэхүүн хэсгийн үзүүлэлтүүд:** Бүрэлдэхүүн хэсгийн үзүүлэлт бүрийн дундаж хувийг нэгтгэн харуулбал үзүүлэлт бүрийн үр нөлөөг дунджаас дээш (тухайлбал Хяналтын орчин  $35\%+26\%+4\%=65\%$ ) гэж үнэлсэн оролцогчдын хувь 64%-82%-ийн хооронд байна.

*Хүснэгт 2. Холбогдох бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн нэгтгэл /дундаж хувиар/*

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Хяналтын орчин	5%	31%	35%	26%	4%
Эрсдэлийн үнэлгээ	7%	14%	36%	34%	8%
Мэдээлэл, харилцаа холбоо	7%	11%	27%	45%	10%
Хяналтын үйл ажиллагаа	9%	11%	33%	30%	15%
Мониторинг	29%	22%	31%	30%	18%
Дундаж	11%	18%	32%	33%	11%

*Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол*

*Хүснэгт 3. Холбогдох бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн нэгтгэл*

*/дундаж оноогоор/*

Үзүүлэлт	Хяналтын орчин	Эрсдэлийн үнэлгээ	Мэдээлэл харилцаа холбоо	Хяналтын үйл явц	Мониторинг
Тоо	21	21	21	21	21
Mean	3.1	3.37	3.51	3.36	3.29

*Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол*

COSO бүрэлдэхүүн бүрийн дундаж оноо 3.1-3.51 хооронд дундаас дээш нөлөөтэй байгаа нь эдгээр бүрэлдэхүүн хэсэг, тэдгээрийн хяналтын онцлог шинж чанарууд нь байгууллагуудад хэрэгжсэн тохиолдолд дотоод хяналтын тогтолцоог сайжруулахад хувь нэмэр оруулах хүчин зүйл болдог байна.

Судалгааны дараагийн хэсэгт бид эрчим хүчний түгээх үйлчилгээг хэрэгжүүлдэг Эрдэнэт Булганы Цахилгаан Түгээх ТӨХК-ийн дотоод хяналтын тогтолцоо, бүтэц зохион байгуулалт, дотоод хяналтын хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлыг судалж дотоод хяналтын тогтолцооны үр нөлөөг сайжруулах боломжийг тодорхойлоо.

Тухайн байгууллага нь бүтэц зохион байгуулалтаа төлөөлөн удирдах зөвлөлөөр батлуулж мөрдөж ажилладаг бөгөөд дотоод аудиторыг төлөөлөн удирдах зөвлөлөөс томилж гүйцэтгэх захирлын үйл ажиллагаанд хяналтыг хэрэгжүүлдэг бол эрчим хүчний салбарын тасралтгүй, аюулгүй, найдвартай үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх өдөр тутмын үйл ажиллагаанд дотоод хяналт аюулгүй ажиллагааны хэлтэс ажиллаж гүйцэтгэх захиралд дэмжлэг үзүүлж ажиллаж байна. Тус байгууллагын хүрээнд дотоод хяналтын тогтолцоог хэрэгжүүлэхтэй холбоотой дараах журмууд хэрэгжиж байна.

1. ЭБЦТС ТӨХК-ийн үйл ажиллагаанд дотоод хяналт шалгалт зохион байгуулах журам: Энэ нь дотоод хяналт аюулгүй ажиллагааны хэлтсийн үйл ажиллагаанд мөрдөх журам юм.
2. Эрсдэлийн удирдлагын тухай журам: Энэ нь байгууллагын үйл ажиллагааны хүрээнд эрчим хүчний тасралтгүй, аюулгүй, найдвартай ажиллагааг хангах зорилготой эрсдэлийн үнэлгээ хийх журам юм.

Дотоод аудитор нь Эрчим хүчний сайдын 2023 оны 12 дугаар сарын 01-ний өдрийн А/271 тоот тушаалаар батлагдсан Эрчим хүчний салбарт мөрдөх дотоод аудитын аргачлалыг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэхээр ажиллаж байна.

ЭБЦТС ТӨХК-ийн Дотоод хяналт аюулгүй ажиллагааны хэлтэс нь эрчим хүчний салбарын тасралтгүй, аюулгүй, найдвартай ажиллах зорилтыг хэрэгжүүлэхээр гүйцэтгэх захирлын удирдлагад өдөр тутмын хяналтыг хэрэгжүүлж ажиллаж байна. Тус хэлтсийн үйл ажиллагааны үр дүн сайн байгаатай холбоотой дотоод аудитаар илэрсэн зөрчилд байгууллагын үйл ажиллагаатай холбоотой эрсдэл бага байна (ЭБЦТС ТӨХК, 2023) гэж дүгнэжээ.

ЭБЦТС ТӨХК нь дотоод аудитыг гүйцэтгэхдээ жилийн эхэнд ажлын төлөвлөгөө батлуулж, төлөвлөгөөний дагуу аудитыг гүйцэтгэж байна. Мөн гадаад, дотоод эрсдэлийн нөлөөнөөс хамаарч төлөвлөгөөт бус аудитыг гүйцэтгэдэг.

Зураг 4. ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод аудитын  
2023 онд гүйцэтгэсэн ажил



Эх сурвалж: ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод аудитын 2023 оны тайлан  
Тус байгууллагын хувьд дотоод аудитын гүйцэтгэсэн ажлын 90% нь төлөвлөгөөт ажил байна.

Зураг 5. ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод аудитаар илэрсэн зөрчлийн тоо



Эх сурвалж: ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод аудитын

Дотоод аудитыг сүүлийн 6 жилээр авч үзэхэд /давхардсан тоогоор/ нийт 1567 алдаа зөрчил илрүүлж, 86 зөвлөмжийг өгч ажилласан байна.

Зөвлөмжийн биелэлтийг хангуулах хүрээнд үе шаттай хяналтуудыг хийж, хэрэгжилтийг хангуулан ажиллаж байна.

## ТАЙЛАН

2023 онд өмнөх оноос буурсан хэдий ч зөрчлийн тоо өндөр байгаа нь дотоод хяналтын үр дүн тааруу байгааг илэрхийлж байна. ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод аудитын үйл ажиллагаа нь дараах үе шатаар хэрэгжиж байна.

1. Эрсдэлд суурилсан дотоод аудитын төлөвлөгөөг боловсруулан батлуулж, төлөвлөгөөний дагуу аудитыг хийж, илэрсэн алдаа, зөрчил дутагдлыг цаг алдалгүй илрүүлэн, холбогдох арга хэмжээг авч зөвлөмжийг хүргүүлж ажилладаг
2. Дотоод аудитын дүн, зөвлөмжийг гүйцэтгэх захиралд танилцуулж, аудитын хороонд тайлагнадаг
3. Салбар, хэлтэст хүргүүлсэн зөвлөмжийн хэрэгжилтэд нь хяналт тавьж дотоод аудитын үйл ажиллагааг хараат бусаар хэрэгжүүлдэг
4. Компанийн үйл ажиллагаанд анхаарвал зохих асуудлууд, авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний санал оруулна.

Дээрх үе шатаар дотоод хяналтын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд доорх дутагдалтай зүйл байгаа нь дотоод хяналтын тогтолцооны үр дүнг бууруулж байна.

1. Тус байгууллагын бүтэц зохион байгуулалтаас дүгнэхэд дотоод аудитын ажлын үр дүнг төлөөлөн удирдах зөвлөлд танилцуулахгүй гүйцэтгэх захиралд танилцуулж байгаа нь гүйцэтгэх захирлыг хянах төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус хяналт хэрэгжихгүй байгааг харуулж байна.
2. Дотоод аудитор нь эрсдэлд суурилсан төлөвлөлтийг хийхдээ санхүүгийн эрсдэл, үйл ажиллагааны эрсдэл, нийцлийн эрсдэлийг тодорхойлж үнэлдэг. Тодорхойлсон эрсдэлийн үр нөлөө болон тохиолдох магадлалыг тооцож эрсдэлийг эрэмбэлж байгаа хэдий ч эрсдэлийг тодорхойлохдоо аудитор өмнөх туршлага дээр үндэслэн өмнөх жилүүдэд тодорхойлогдож байсан эрсдэлтэй асуудлуудыг дараагийн жилүүдэд дахин шалгахад зөрчил арилахгүй байгаа нь дотоод аудитын үр дүн тааруу байгааг илтгэж байна.
3. Салбар, хэлтэст хүргүүлсэн зөвлөмжийн хэрэгжилтэд хяналт тавихдаа гүйцэтгэх захирлаар шийдвэр гаргуулж хэрэгжилтийг хянаж байгаа нь гүйцэтгэх захирал өөрт таатай нөхцөлийг бүрдүүлсэн шийдвэр гаргах эрсдэлтэй байна.
4. 2022, 2023 онуудад дотоодын үйл ажиллагааны үр дүнгээр байгууллагын үйл ажиллагаанд анхаарвал зохих бодлогын шинж чанартай асуудал байхгүй байна.

5. Дотоод аудиторын тодорхойлсноор ажиллах нөхцөлийн сайжруулах дараах асуудлууд байна.
  - ✓ Дотоод аудиторын ажлын онцлогоос шалтгаалан өрөө тасалгаа , ажлын орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх
  - ✓ Ажлын хэрэгцээнд олон үйлдэлт өнгөт принтер /сканер, канон/ цаас устгагч зэрэг бичиг хэрэг , техник хэрэгслийн хангалт шаардлагатай байгаа.
  - ✓ Дотоод аудиторуудын үйл ажиллагааг чиглүүлэх, нэгдсэн удирдлагаар хангах, мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө өгөх, ажлын уялдаа холбоог сайжруулах , ажлын туршлага хуваалцах

Эдгээр асуудлыг шийдвэрлэхгүй бол дотоод аудитор хараат бус, нууцлалтай ажиллах нөхцөлүүд бүрдэхгүй.

ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод хяналтын тогтолцооны үр нөлөөг сайжруулахын тулд дараах зүйлсийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

1. Эрчим хүчний түгээх компаниудын дотоод хяналтын COSO тогтолцооны бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн үр нөлөөний талаар дотоод аудиторуудын 32% нь дунд, 44% нь сайн, маш сайн гэсэн үнэлгээг өгсөн нь дотоод хяналтын тогтолцоонд COSO загварын хэрэгжилт үр нөлөөтэй байгааг илэрхийлж байна. Цаашид COSO загварын 5 бүрэлдэхүүний үр нөлөөг дээшлүүлэх тал дээр анхаарч ажиллах шаардлагатай.
2. Дотоод аудитын үйл ажиллагааны дотоод журмын боловсруулж эрх, үүрэг, хариуцлагыг тодорхой болгох
3. Эрчим хүчний сайдын 2023 оны 12 дугаар сарын 01-ний өдрийн А/271 тоот тушаалаар батлагдсан Эрчим хүчний салбарт мөрдөх дотоод аудитын аргачлалыг мөрдөн ажиллах
4. Эрсдэлтэй асуудлын жагсаалтыг гаргахдаа гадаад, дотоод орчны эрсдэлт хүчин зүйлсийг харгалзан үзэж шинээр тодорхойлж байх
5. Дотоод аудитын дүн, зөвлөмжийг төлөөлөн удирдах зөвлөлд танилцуулж, хэрхэн хэрэгжүүлэх шийдвэрийг төлөөлөн удирдах зөвлөлөөр гаргуулж гүйцэтгэх захиралд үүрэг болгож байх
6. Дотоод аудиторын ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлж тусдаа өрөөнд сууж хараат бус, нууцлалтайгаар үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэх боломжийг бүрдүүлэх



## ДУГНЭЛТ

Энэхүү судалгааны эхний хэсэгт дотоод аудиторуд байгууллагынхаа дотоод хяналтын тогтолцооны үр нөлөөнд COSO тогтолцооны хяналтын янз бүрийн элементүүдийн ач холбогдол, нөлөөг хэрхэн ойлгож байгааг судалж. Цаашид дотоод хяналтын сургалтын байгууллагууд эрчим хүчний түгээх компаниудын аудиторуудад хэрэгжүүлэх сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулахад ач холбогдолтой.

Бид зөвхөн судалгааны асуултад тодорхойлсон хяналтын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг авч үзсэн бөгөөд 3.1 (хяналтын орчин), 3.37 (эрсдэлийн үнэлгээ), 3.51 (Мэдээлэл, харилцаа холбоо), 3.36 (Хяналтын үйл ажиллагаа) болон 3.29 (мониторинг) гэсэн дундаж оноо тодорхойлогдсон нь хяналтын элементүүдийг ойлгох COSO тогтолцооны эдгээр бүрэлдэхүүн хэсэг нь хэрэгжсэн тохиолдолд дотоод хяналтын системийн үр нөлөөг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр оруулах хүчин зүйл болохыг харуулж байна. Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь нэгдмэл бөгөөд нэг нь нөгөөгөөсөө хамааран, үр дүнтэй дотоод хяналтын тогтолцоог бүрдүүлэх бөгөөд COSO-ийн хүрээнд тодорхойлсон хяналтын шинж чанарууд нь дотоод хяналтын үр нөлөөг сайжруулахад үүрэгтэй тул удирдлага дотоод хяналтын хамгийн сайн тогтолцоог бий болгох шалгуурыг тавьж түүнд хүргэхэд анхаарч ажиллах шаардлагатай.

ЭБЦТС ТӨХК-ийн дотоод хяналтын тогтолцоог сайжруулахад хяналтын орчныг бүрдүүлж дотоод аудитын журам боловсруулж, дотоод аудиторыг хараат бус, нууцлалтай ажиллах орчныг бүрдүүлж өгөх шаардлагатай. Байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлохдоо өмнөх жилүүдэд гарч байсан асуудлын жагсаалтад үндэслэж байгаа нь тухайн байгууллагад шинээр тулгарч байгаа гадаад, дотоод орчны эрсдэлт хүчин зүйлийг харгалзан үзэхгүй байгааг харуулж байна. Дотоод аудитын ажлын үр дүн, зөвлөмжийг гүйцэтгэх удирдлагад танилцуулж, хэрэгжүүлэх шийдвэрийг гүйцэтгэх удирдлагаар гаргуулан ажиллаж байгаа нь дотоод хяналтын тогтолцооны үр ашгийг бууруулж байна. Цаашид дотоод аудитын дүн, зөвлөмжийг төлөөлөн удирдах зөвлөлд танилцуулж, зөвлөмжийн хэрэгжүүлж ажиллахыг төлөөлөн удирдах зөвлөлөөс гүйцэтгэх удирдлагад үүрэг болгон ажиллах шаардлагатай.

Эрчим хүчний салбарын дотоод аудиторууд COSO загварын 5 бүрэлдэхүүн хэсгүүд дундажаас дээгүүр нөлөөтэй гэж үнэлж байгаа ч ЭБЦТС ТӨХК-ийн хувьд эдгээр бүрэлдэхүүний 3 нь доголдолтой хэрэгжилт дундажаас доогуур байна.

**АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ**

(AICPA), A. I. (2005). Internal Control: A Tool for the Audit Committee.  
Retrieved from [http://niqca.org/documents/Internal\\_Control.pdf](http://niqca.org/documents/Internal_Control.pdf)

COSO. (2013). COSO Internal Control –Integrated Framework (2013). Retrieved  
from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-FrameworkWHITEPAPER-V4.pdf>

D'Aquila, J. M. (1998). Managerial Auditing Journal. Managerial Auditing  
Journal, 472-478.

G.P. Coetzee, R. d. (2010). Internal auditing : an introduction.

Hassan HassabElnaby, A. A. (2007). Audit Committees Oversight Responsibilities  
Post Sarbanes-Oxley Act. American Business Law Journal, 19-32.

Д.Авирмэд. (2011). Аудит.

Сангийн Яам. (2020). Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлал.

Х.Монтгомери, Р. (2016). Монтегомерийн аудит. 12 дахь хэвлэл.

А.Өнөржаргал.(2015). Компанийн дотоод аудитын онол, арга зүйн асуудал.

А.Өнөржаргал.(2015). Үндэсний компаниудын дотоод аудитын төлөвшлийн  
судалгаа, дүгнэлт

ЭБЦТС ТӨХК. (2023). Дотоод аудитын тайлан

## ХАВСРАЛТ

Хүснэгт 1. COSO дотоод хяналтын орчны бүрэлдэхүүн хэсгийн нөлөөллийн талаарх оролцогчдын төсөөлөл

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Манай байгууллага дотоод хяналтын тогтолцоог хэрэгжүүлэх дүрэм журамтай.		19%	57%	24%	
Дотоод хяналтын ажилчид хараат бус, шударга, бодитой ажиллах боломж бүрэн бүрдсэн байдаг.		18%	68%		14%
Дотоод хяналтын алба, нэгжийн бүтэц зохион байгуулалт дотоод хяналтын үр дүнд нөлөөлөх нөлөөлөл		19%	14%	67%	
Манай байгууллагын дотоод хяналтын бодлого эрчим хүчний салбарын бодлоготой нийцэж байдаг.	19%	19%	48%	14%	
<b>Дундаж</b>	<b>5%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>	<b>26%</b>	<b>4%</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Хүснэгт 2. COSO эрсдэлийн үнэлгээний бүрэлдэхүүн хэсгийн нөлөөллийн талаарх оролцогчдын төсөөлөл

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Байгууллага нь гаднын эх үүсвэрээс үүсэх эрсдэлийг харгалзан үздэг	10%	14%	57%	10%	10%
Байгууллага нь дотоод эх үүсвэрээс үүсэх эрсдэлийг харгалзан үздэг		19%	48%	24%	10%
Санхүүгийн тайлангийн буруу тайлагналын эрсдэлийг тооцож, эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ авдаг			57%	43%	
Эрсдэлийн ач холбогдлыг тооцож эрэмбэлдэг		10%	33%	48%	10%
Эрсдэл үүсэх магадлалыг үнэлдэг	14%	19%	19%	38%	10%
Эрсдэлийн нөлөөллийг үнэлдэг	14%	19%	19%	38%	10%

Тодорхойлсон эрсдэлийг удирдахын тулд шаардлагатай арга хэмжээг авдаг	14%	19%	19%	38%	10%
Дундаж	5%	31%	35%	26%	4%

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

*Хүснэгт 3. COSO-ийн мэдээлэл, харилцааны нөлөөллийн талаарх оролцогчдын төсөөлөл*

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Байгууллага болон санхүүгийн тайлангийн үйл явцад нөлөөлж болохуйц гаднын эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулах боломжтой байдаг	14%	10%	38%	29%	10%
Санхүүгийн тайлагналын /анхан шатны баримт бүрдүүлэхээс эхлээд санхүүгийн тайлан бэлтгэх/ үе шатуудыг цаг хугацааны хувьд биелүүлж байгаа эсэхийг хянадаг		14%	19%	57%	10%
Шаардлагатай үед үйл ажиллагааны болон санхүүгийн мэдээллийг холбогдох албан тушаалтанд цаг тухайд нь хүргэж байна		14%	38%	38%	10%
Үйл ажиллагааны шаардлагатай мэдээллийг тухайн байгууллагын холбогдох албан тушаалтанд ашиглахад хялбар хэлбэрээр дамжуулдаг		14%	48%	29%	10%
Шаардлагатай санхүүгийн мэдээллийг ашиглахад хялбар хэлбэрээр тухайн холбогдох албан тушаалтанд хүргэдэг	10%	14%	29%	38%	10%
Санал гомдолд дүн шинжилгээ хийх, шалтгааныг тогтоох, цаашид дахин давтагдахгүй байхын тулд санал гомдлыг цуглуулах, баримтжуулах үйл явц байдаг.	14%	10%	10%	57%	10%
Алдааг цуглуулж, баримтжуулж, дүн шинжилгээ хийх, шалтгааныг тодорхойлох, ирээдүйд дахин давтагдахгүй байхыг арилгах үйл явц байдаг.		24%	29%	38%	10%

Байгууллагын үйл ажиллагаанд дахь буруутай үйл ажиллагааны сэжигтэй тохиолдлыг холбогдох хүмүүст мэдээлэх нөхцөлийг бүрдүүлсэн байдаг.	14%		10%	76%	
Нягтлан бодох бүртгэлийн систем нь бүртгэлийн бүрэн байдлыг баталгаажуулдаг	14%		19%	57%	10%
Нягтлан бодох бүртгэлийн систем нь бүртгэлийн үнэн зөвийг баталгаажуулдаг		14%	29%	29%	29%
Нягтлан бодох бүртгэлийн систем нь давхардсан бүртгэлээс зайлсхийдэг	14%	10%	10%	38%	29%
<b>Дундаж</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>12%</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

*Хүснэгт 4. COSO хяналтын үйл ажиллагааны бүрэлдэхүүн хэсгийн нөлөөллийн талаарх оролцогчдын төсөөлөл*

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Байгууллага нь дотоод хяналтын гарын авлага, журамд заасан хяналтыг хэрэгжүүлж байгаа эсэхийг төлөвлөлтийн үе шатанд баталгаажуулдаг.	5%	10%	38%	38%	10%
Дотоод хяналтын гарын авлага, журам нь байгууллагын үйл ажиллагаанд нийцдэг.		10%	38%	29%	24%
Дотоод хяналтын бодлого, гарын авлага журмыг тогтмол хянаж, шинэчилж байна	5%	10%	38%	38%	
Дотоод хяналтын ажилтнууд хяналтын үйл явцыг бүрэн хэрэгжүүлэхэд хүртээмжтэй байдаг	39%	4%	8%	49%	0%
Дотоод хяналтын тайланд тусгагдсан эрсдэл, алдаа дутагдлыг арилгах талаар байгууллага зохих арга хэмжээ авдаг		19%	19%	52%	10%
Хөрөнгийн хадгалалт, хамгаалалтад нягтлан бодох бүртгэлээс гадна бусад хяналт байдаг. /Дохиолол хамгаалалт гэх мэт/	5%	10%	38%	19%	29%

Хөрөнгийн биет тооллогыг хангалттай хийдэг.	24%	10%	29%	10%	29%
Үйл ажиллагааны болон нягтлан бодох бүртгэлийн бие даасан шалгалтуудыг тогтмол хийдэг.	14%	0%	48%	19%	19%
Дундаж	9%	11%	33%	30%	15%

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Хүснэгт 5. COSO мониторингийн бүрэлдэхүүн хэсгийн нөлөөллийн талаарх оролцогчдын төсөөлөл

Үзүүлэлт	Үгүй	Үр дүнтэй биш	Үр дүн дунд	Үр дүн сайн	Маш сайн үр дүнтэй
Дотоод хяналтын үйл ажиллагааны үр дүнг холбогдох ажилчдад танилцуулж хүлээн зөвшөөрч байгаа эсэх талаар гарын үсэг зуруулдаг.		14%	38%	29%	19%
Дотоод хяналт хийх явцад ажилчид ажиллагдсан эрсдэлийг дотоод хяналтын ажилчдад мэдээлэх боломжтой.		24%	38%	19%	19%
Дотоод хяналт хийх явцад ажилчид ажиллагдсан сул талуудыг байгууллагын удирдлагад мэдээлэх боломжтой.		57%	25%	9%	10%
Байгууллага нь хяналтын тодорхой сул талуудыг тодорхойлохын тулд хэрэглэгчийн санал гомдолд тулгуурладаг	10%	24%	19%	29%	19%
Байгууллагын удирдлага дотоод хяналтын тогтолцоог сайжруулах талаар дотоод аудиторуудаас өгсөн зөвлөмжийн мөрөөр ажил зохион байгуулдаг.		14%	29%	48%	19%
Удирдлага хяналтын үр нөлөөг хянахын тулд дотоод хяналтын тайланд тулгуурладаг.		14%	19%	48%	19%
Удирдлага нь хяналтыг үр нөлөөг хянахын тулд ажилтнуудын гаргасан үйл ажиллагааны тайланд тулгуурладаг	48%	4%	48%		
<b>Дундаж</b>	<b>29%</b>	<b>22%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>18%</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол