

Орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлтийн сайжруулалт

Improving Business Planning in Locally Owned Enterprises

М. Энхцэцэг¹, Т. Элдэв-Очир², С. Отгонсүрэн³

Хураангуй

Энэхүү судалгааны зорилго нь орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлтийн чанарыг сайжруулахад төсөв-гүйцэтгэлийн шинжилгээ, удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн аргуудыг ашиглах боломжийг судлахад оршино. Судалгаанд "А" Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК-ийн 2022-2024 оны санхүүгийн мэдээлэлд тулгуурлан кейс судалгаа хийж, төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүү болон борлуулалтын орлогод нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг хүчин зүйлийн шинжилгээгээр тодорхойлов. Үр дүнгээс харахад орлогын өсөлтийн 73.2 хувь нь үнэ нэмэгдэлтээс, 26.8 хувь нь борлуулалтын хэмжээний өсөлтөөс шалтгаалсан байна. Энэ нь орлогын өсөлт гадаад хүчин зүйлд хамааралтай байгааг илтгэж, төлөвлөлтийн уян хатан байдал, зардлын удирдлагыг сайжруулах шаардлагыг харуулж байна. Судалгааны үр дүн нь орон нутгийн өмчит байгууллагын бизнес төлөвлөлтөд удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн хэрэглээг нэвтрүүлэх практик ач холбогдолтой юм.

Түлхүүр үгс: бизнес төлөвлөлт, төсөв-гүйцэтгэлийн шинжилгээ, орон нутгийн өмчит байгууллага, хүчин зүйлийн шинжилгээ

Abstract

This study examines how variance analysis and management accounting tools can improve business planning in locally owned enterprises. A case study of "A" Water and Heat Distribution Company was conducted using financial data from 2022-2024 to analyze budget-performance variance and identify factors affecting revenue growth. Results show that 73.2% of revenue growth was due to price increases and 26.8% due to sales volume changes, indicating a strong dependence on external factors. The findings suggest the need for more flexible budgeting and improved cost management. This study highlights the practical application of management accounting techniques in enhancing business planning for locally owned enterprises.

Keywords: business planning, budget-performance variance, locally owned enterprise, factor analysis

¹ "Эрдэнэт цогцолбор" дээд сургуулийн магистрант
E-mail: e.tsetseg1223@gmail.com

² "Эрдэнэт цогцолбор" дээд сургууль, Санхүү, менежментийн тэнхим
E-mail: eldevochir@erdenetis.edu.mn

³ "Эрдэнэт цогцолбор" дээд сургууль, НББ-ийн тэнхим
E-mail: otgonsuren@erdenetis.edu.mn

Удиртгал

Орчин үеийн бизнесийн удирдлагад байгууллагын зорилго, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх стратегийн чухал хэрэгсэл нь бизнес төлөвлөлт бөгөөд энэ нь байгууллагын дотоод нөөцийг зөв зохион байгуулж, гадаад орчны өөрчлөлтөд уялдуулах замаар тогтвортой хөгжилд хүргэх үндсэн нөхцөл болдог. Төлөвлөлтийн гол бүрэлдэхүүн хэсэг болох төсөв нь зөвхөн санхүүгийн тооцооллын хэрэгсэл бус, байгууллагын урт, дунд, богино хугацааны зорилгыг уялдуулах менежментийн нэгдсэн тогтолцоо гэж үздэг (Өлзийбат, 2014). Төсөвлөлтийн үр ашигтай тогтолцоо нь байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжих, хянах, сайжруулах боломжийг бүрдүүлдэг бөгөөд эрсдэлийг бууруулах чухал ач холбогдолтой (Норолхоожав, 2011).

Сүүлийн жилүүдэд олон улсын хэмжээнд бизнес төлөвлөлтийн судалгаанд динамик төсөвлөлт, гүйцэтгэлийн хэлбэлзлийн шинжилгээ, хүчин зүйлийн шинжилгээний арга өргөн хэрэглэгдэх болсон (Mardalena *et al.*, 2023; Pateli & Giaglis, 2003). Тухайлбал, төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг тогтмол шинжилж, гол нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг тодорхойлох нь байгууллагын бодит нөхцөлд нийцсэн уян хатан төлөвлөлт боловсруулах боломжийг олгодог. Энэ нь бизнесийн байгууллагын өрсөлдөх чадвар, үр ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх үндсэн арга замын нэг гэж судлаачид үздэг (Сайнжаргал, 2019).

Монгол Улсад орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжүүд нь эдийн засгийн болон нийгмийн үйлчилгээ үзүүлэх хосолмол зорилготой онцлогтой. Нэг талаас тэд төрийн бодлого, нийгмийн үйлчилгээний хүртээмжийг хангах, нөгөө талаас өөрийн үйл ажиллагаагаа үр ашигтай явуулах

шаардлагын дунд тэнцвэр олох хэрэгтэй болдог. Гэвч ийм байгууллагын бизнес төлөвлөлт нь олон улсын жишигт нийцсэн удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн аргачлал дутмаг, төсөв-гүйцэтгэлийн хяналтын тогтолцоо сул байдаг. Үүний улмаас төсөвлөсөн үзүүлэлт, бодит гүйцэтгэл хоёрын хооронд зөрүү үүсэх, санхүүгийн алдагдал нэмэгдэх, улмаар байгууллагын тогтвортой үйл ажиллагаанд сөрөг нөлөө үзүүлэх эрсдэл бий болдог.

Ийм нөхцөлд удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн арга хэрэгсэл, эдийн засгийн шинжилгээний аргуудыг ашиглан төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг тодорхойлж, гол нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг илрүүлэх нь орон нутгийн өмчит компанийн бизнес төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох зүй ёсны шаардлага юм. Энэхүү судалгаанд орон нутгийн өмчит “А” Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК-ийг кейс болгон сонгож, компанийн 2022-2024 оны санхүүгийн гүйцэтгэл, төсөв, орлого-зарлагын өөрчлөлтийг шинжилсэн. Судалгааны явцад төсөв-гүйцэтгэлийн хэлбэлзэл, борлуулалтын орлогод нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг тооцоолон, бизнес төлөвлөлтийг сайжруулах боломжийг тодорхойлсон болно. Энэхүү өгүүллийн зорилго нь:

- Орон нутгийн өмчит байгууллагын бизнес төлөвлөлтийн өнөөгийн байдлыг тодорхойлох;
- Төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг шинжлэх, нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тооцоолох;
- Үр дүнгийн үндсэн дээр бизнес төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох санал, зөвлөмж дэвшүүлэх явдал юм.

Энэхүү судалгаа нь онолын хувьд орон нутгийн өмчит компанийн бизнес төлөвлөлтөд удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн хэрэглээг гүнзгийрүүлэн тайлбарласан; практикийн хувьд

санхүүгийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх төлөвлөлтийн шинэ загвар боловсруулахад хувь нэмэр оруулна гэж үзэж байна.

Онолын суурь ба судлагдсан байдал

Бизнес төлөвлөлт нь байгууллагын зорилго, зорилтыг тодорхойлж, хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг системтэй уялдуулах менежментийн үндсэн чиг үүрэг бөгөөд байгууллагын нөөцийг оновчтой хуваарилах, эрсдэлийг бууруулах, тогтвортой хөгжлийг хангах чухал хэрэгсэл болдог. Төлөвлөлт нь удирдлагын мөчлөгийн анхны шат бөгөөд төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, хянах, үнэлэх, дахин төлөвлөх гэсэн тасралтгүй үйл явцаар хэрэгждэг. Үүнээс төлөвлөгөөний гол тоон илэрхийлэл болсон төсөв нь байгууллагын дотоод хяналт, шийдвэр гаргалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээнд нэн чухал үүрэг гүйцэтгэдэг (Өлзийбат, 2014; Хасбаатар, 2013).

Төсөвлөлт нь байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэх, гүйцэтгэлийг хянах, дүн шинжилгээ хийхэд ашиглагддаг бөгөөд тухайн байгууллагын орлого, зардал, хөрөнгө оруулалтын төлөв байдлыг тодорхойлох тоон төлөвлөгөө болдог. Төсөв нь зөвхөн санхүүгийн тооцооны хэрэгсэл биш, харин байгууллагын стратегийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэх, гүйцэтгэлийг үнэлэх, хяналт тавих, шийдвэр гаргахад чиглэсэн менежментийн системийн нэг хэсэг юм. Төсөв болон бодит гүйцэтгэлийн хооронд үүссэн зөрүүг судалснаар байгууллага үйл ажиллагааны үр ашгийг үнэлэх, гүйцэтгэлийг сайжруулах арга замыг тодорхойлох боломж бүрддэг. Энэхүү зөрүүг төсөв-гүйцэтгэлийн хэлбэлзэл гэж нэрлэдэг бөгөөд хэлбэлзлийн шалтгааныг шинжлэх нь удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн

гол чиглэлд тооцогддог (Сайнжаргал, 2019).

Сүүлийн жилүүдэд олон улсын түвшинд бизнес төлөвлөлтийн онолд динамик шинж чанарыг онцолсон судалгаанууд олширч, зах зээл болон технологийн өөрчлөлтөд хурдан дасан зохицох төлөвлөлтийн аргууд чухал байр суурь эзэлж байна. Hansen & Mowen (2021) байгууллагын гүйцэтгэлийн удирдлагад зориулсан төсөвлөлт, зардлын хяналтын системийг тасралтгүй шинэчлэх, динамик төсөвлөлт ба уян хатан хяналтын загварууд нь шийдвэр гаргалт болон хариуцлагын тогтолцоог сайжруулдаг болохыг онцолсон байна. Үүнтэй адил Otley (1999) нь төрийн болон орон нутгийн өмчит байгууллагын гүйцэтгэлийн удирдлагын хүрээнд гүйцэтгэлийн удирдлагын хэрэгжилт, төсөв-гүйцэтгэлийн харьцуулалт нь стратегийн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд гол үүрэгтэй болохыг тодорхойлжээ.

Мөн Mardalena *et al.* (2023) нь төсөв-гүйцэтгэлийн хяналтыг уян хатан хэлбэрээр хэрэгжүүлэх, бодит гүйцэтгэлийг тогтмол шинжлэх шаардлагыг тодруулсан бол Pateli & Giaglis (2003) технологийн хурдацтай хөгжил нь бизнесийн загвар, төлөвлөлтийн аргачлалд нөлөөлж, уламжлалт төсөвлөлтөөс татгалзан илүү динамик, нөхцөл байдалд суурилсан системд шилжихийг санал болгожээ. Эдгээр судалгаануудын нийтлэг санаа нь бизнесийн орчны өөрчлөлт, технологийн шинэчлэл, хэрэглэгчийн зан төлвийн хувирал нь байгууллагын төлөвлөлтийн арга зүйг байнга шинэчлэх шаардлагатайг харуулж байна.

Монгол Улсад бизнес төлөвлөлтийн онол, арга зүйг судалсан бүтээлүүдэд (Баяраа, 2008; Норолхоожав, 2011; Өлзийбат, 2014)

төлөвлөлт нь байгууллагын зорилго, нөөц, орчныгуялдуулан оновчтой шийдвэр гаргах гол үндэс гэдгийг тэмдэглэсэн байдаг. Гэвч эдгээр судалгаанууд нь ихэвчлэн ерөнхий онолын түвшинд хязгаарлагдаж, тодорхой байгууллагын бодит гүйцэтгэлд тулгуурласан, төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг тоон аргаар шинжилсэн судалгаа хомс байна. Түүнчлэн орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлт нь зах зээлийн өрсөлдөөний нөхцөлөөс ялгаатай, төрийн үйлчилгээний зорилготой хосолсон онцлогтой тул төлөвлөлтийн арга зүй нь нийгмийн үр ашиг ба эдийн засгийн үр ашгийн дунд тэнцвэр олох шаардлагатай байдаг. Гэвч энэ төрлийн байгууллагад удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн шинжилгээний арга хэрэгсэл, тухайлбал төсөв-гүйцэтгэлийн хэлбэлзлийн шинжилгээг системтэйгээр хэрэглэх практик сул байгааг судлаачид анхааруулж байна.

Иймээс судлаачид орон нутгийн өмчит байгууллагын бизнес төлөвлөлтөд гүйцэтгэлд суурилсан төсөв, хэлбэлзлийн шинжилгээ, хамтын төлөвлөлт зэрэг орчин үеийн менежментийн аргачлалыг нэвтрүүлэхийг зөвлөж байгаа бөгөөд энэ нь байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлэх, ил тод байдлыг хангах, хариуцлагын тогтолцоог сайжруулахад чухал үүрэгтэй гэж үздэг. Гэвч Монгол Улсын нөхцөлд эдгээр аргуудыг хэрэгжүүлсэн бодит кейс судалгаа, тоон шинжилгээ бүхий судалгааны тоо хязгаарлагдмал хэвээр байна.

Иймээс энэхүү судалгаа нь орон нутгийн өмчит “А” Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК-ийн санхүүгийн гүйцэтгэл, төсөвлөлтийн мэдээлэлд тулгуурлан, төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг шинжилж, нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг тодорхойлох замаар бизнес

төлөвлөлтийн арга зүйг боловсронгуй болгох зорилготой бөгөөд удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн хэрэглээг орон нутгийн өмчит байгууллагын түвшинд хөгжүүлэхэд хувь нэмэр оруулах шинэлэг ач холбогдолтой юм.

Судалгааны арга зүй

Энэхүү судалгаа нь кейс судалгааны арга зүйд тулгуурласан бөгөөд орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох онолын ба практикийн үндэслэлийг боловсруулах зорилготой. Судалгааны объект нь “А” Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК бөгөөд энэ нь тухайн орон нутгийн хэмжээнд дулаан түгээх, ус хангамжийн үйлчилгээ үзүүлдэг, монопол шинжтэй, төрийн өмчит хувьцаат компани юм. Тус байгууллага нь нийгмийн үйлчилгээний хүртээмжийг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ санхүүгийн үр ашигт ажиллагааг хангах зорилго бүхий хосолмол зорилготой бөгөөд энэ нь бизнес төлөвлөлтийн онцлог, сорилтыг бүрдүүлдэг.

Судалгаанд 2022-2024 оны хоорондох компанийн санхүүгийн тайлан, төсөв төлөвлөгөө, гүйлгээний болон гүйцэтгэлийн мэдээлэл зэрэг тоон мэдээллийг ашигласан. Эдгээр өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийхдээ удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн шинжилгээний арга зүйг хэрэглэж, ялангуяа төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг илрүүлэх, хүчин зүйлийн нөлөөллийг тооцоолох арга хэрэглэсэн.

Судалгааны үндсэн алхмууд дараах байдлаар хийгдсэн.

Нэгдүгээрт, компанийн бизнес төлөвлөгөө болон төсвийн үзүүлэлтийг тухайн жилийн гүйцэтгэлтэй харьцуулан төсөв-

гүйцэтгэлийн зөрүүг тодорхойлсон. Энэхүү харьцуулалт нь байгууллагын санхүүгийн гүйцэтгэл ямар чиглэлд хэлбэлзэж байгааг, ямар үзүүлэлтүүд хамгийн их нөлөө үзүүлж буйг илрүүлэхэд чиглэсэн.

Хоёрдугаарт, илэрсэн хэлбэлзэлд нөлөөлсөн гол хүчин зүйлсийг тооцохын тулд процентын ялгаврын арга (percentage difference method)-г ашигласан. Энэхүү арга нь борлуулалтын орлого зэрэг нэгтгэсэн үзүүлэлтийн өөрчлөлтөд үнэ, тоо хэмжээ зэрэг бүрэлдэхүүн хүчин зүйлсийн нөлөөллийг салгаж үзэх боломж олгодог. Тооцооллыг дараах ерөнхий загвараар хийсэн:

$$\Delta Y = Y_0 \times \frac{x_i - x_{i-1}}{100}$$

Энд, Y_0 – суурь үеийн утга, x_i – үзүүлэлтийн өсөлтийн хувь, ΔY – тухайн хүчин зүйлийн үзүүлэлтэд үзүүлсэн нөлөөллийн хэмжээ.

Энэхүү тооцооллоор борлуулалтын орлогын өсөлтөд үнэ нэмэгдэлт болон борлуулалтын хэмжээний өөрчлөлт тус тус ямар хувь нэмэр оруулсныг тодорхойлсон.

Гуравдугаарт, дүн шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан байгууллагын бизнес төлөвлөлтийн сул тал, төсөвлөлтийн гүйцэтгэлийн зөрүү гарч буй шалтгаан, санхүүгийн гүйцэтгэлийн сайжруулалтын чиглэлийг тодорхойлсон. Судалгаанд мөн компанийн орчны шинжилгээ (SWOT ба 5F шинжилгээ), зардлын бүтэц, орлогын бүрэлдэхүүн, идэвхжүүлэлтийн бодлого зэрэг чанарын мэдээллийг ашиглан бүтэн зураглал гаргасан.

Ийнхүү тоон болон чанарын аргуудыг хослуулан хэрэглэснээр судалгаа нь орон нутгийн өмчит байгууллагын бизнес төлөвлөлтийн үр ашиг, төсөвлөлтийн гүйцэтгэл, хяналтын тогтолцоог сайжруулах бодитой санал дүгнэлт

боловсруулахад чиглэж байна.

Судалгааны үр дүн ба хэлэлцүүлэг

Судалгаанд объект болох “А” Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК нь орон нутгийн хэмжээнд дулаан түгээх, ус хангамжийн үйлчилгээ үзүүлдэг бөгөөд монопол шинжтэй зах зээлд үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага юм. Компанийн гол зорилго нь төрөөс үзүүлэх үйлчилгээний хүртээмжийг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ өөрийн санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах явдал бөгөөд үүний тулд бизнес төлөвлөлт, төсөвлөлтийн чанарыг сайжруулах шаардлагатай байна. Судалгаанд 2022-2024 оны төсөв-гүйцэтгэлийн мэдээлэлд тулгуурлан бизнес төлөвлөлтийн үр дүнг шинжиллээ.

Төсөв ба гүйцэтгэлийн харьцуулалт

2022 онд байгууллага анхны төсөв, төлөвлөгөөг боловсруулж байсан бөгөөд тухайн онд нийт орлого 233.1 сая төгрөг, нийт зардал 347.1 сая төгрөг байснаар 113.9 сая төгрөгийн алдагдалтай ажилласан байна. Харин 2023 онд орлогын гүйцэтгэл 832.3 сая төгрөг, зардлын гүйцэтгэл 789.9 сая төгрөг болж, 42.4 сая төгрөгийн ашигтай ажиллаж чаджээ. Энэ нь төлөвлөсөн 566.2 сая төгрөгийн зардлаас 39.5 хувиар, 548.1 сая төгрөгийн орлогоос 52 хувиар давсан үзүүлэлт юм.

Төсөв ба гүйцэтгэлийн энэхүү зөрүү нь байгууллагын борлуулалтын хэмжээ, үнэ тарифын өсөлт, үйл ажиллагааны зардлын бүтцийн өөрчлөлт зэрэг хүчин зүйлээс хамаарч байгааг харуулж байна. Тухайлбал, 2023 онд дулааны үйлчилгээний нэгжийн үнэ 990 төгрөгөөс 2,150 төгрөг болж 117.2 хувиар өссөн, мөн борлуулалтын тоо хэмжээ 19.7 хувиар нэмэгдсэн нь орлогын өсөлтийн гол шалтгаан болжээ.

Хүчин зүйлийн нөлөөллийн шинжилгээ

Борлуулалтын орлогын өсөлтөд нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг процентын ялгаврын аргаар тооцоход дараах үр дүн гарсан (Хүснэгт 1).

Энэхүү тооцооллоор 2022-2023 онд борлуулалтын орлого 549.6 сая төгрөгөөр өссөн бөгөөд үүний 73.2 хувь нь үнэ нэмэгдэлтээс, 26.8 хувь нь борлуулалтын хэмжээний өсөлтөөс шалтгаалсан байна. Энэ нь байгууллагын орлогын өсөлт татвар, тарифын бодлого, төлөвлөлтийн үнэлгээ, зах зээлийн эрэлт зэрэг гадаад хүчин зүйлээс илүү ихээр хамаарч байгааг харуулж байна.

Зардлын бүтцийн шинжилгээ

Зардлын бүтцийг авч үзвэл 2023 онд нийт зардлын 41.8 хувийг нүүрсний үнэ, 25.9 хувийг цалин хөлс, 8 хувийг нийгмийн даатгалын шимтгэл, 6 хувийг цахилгааны зардал тус тус эзэлж байна. Энэ нь зардлын ихэнх хэсэг нь тогтмол шинжтэй, хянах боломж хязгаартай зардлаас бүрдэж байгааг илтгэнэ. Гэсэн хэдий ч 2024 оны төлөвлөгөөнд цалин хөлс 73.4 хувиар өсөхөөр төлөвлөгдсөн нь хүний нөөцийн чадавхийг сайжруулах, тогтвортой байдлыг хангах зорилготой шийдвэр гэж үзэж болно.

Бизнес төлөвлөлтийн сайжруулалтын чиглэл

Шинжилгээний үр дүнд дараах асуудлууд илэрсэн бөгөөд тэдгээрийг сайжруулах санал дэвшүүлэв.

Төлөвлөлтийн үнэн зөвийг нэмэгдүүлэх:

Төсөв боловсруулахдаа зөвхөн өмнөх үеийн гүйцэтгэлд тулгуурлах бус, эрэлт-нийлүүлэлтийн судалгаа, үйлчилгээний чанарын үнэлгээ, технологийн өөрчлөлт зэрэгт суурилсан динамик төлөвлөлтийн арга хэрэглэх.

Гүйцэтгэлийн хяналтыг сайжруулах: Төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг улирал тутам шинжилж, гол зөрүү үүсгэж буй үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох хэлбэлзлийн шинжилгээний загвар боловсруулан нэвтрүүлэх.

Хүчин зүйлийн шинжилгээг тогтмол ашиглах: Борлуулалтын орлого, зардлын өөрчлөлтийн шалтгааныг жил бүр хүчин зүйлийн шинжилгээгээр тооцоолж, менежментийн шийдвэрт ашиглах.

Зардлын оновчлол: Нүүрсний үнэ, цалингийн зардлын өсөлтөд хяналт тавьж, үр ашигт хангамжийн гэрээ, үйл ажиллагааны автоматжуулалт зэрэг шийдлээр зардлыг бууруулах.

Орлогын төрөлжилт: Үйлчилгээний нэр төрлийг өргөжүүлж, нэмэлт орлогын эх үүсвэр бий болгох, тухайлбал ундны ус түгээлтийн үйлчилгээний цар хүрээг нэмэгдүүлэх.

Хэлэлцүүлэг

Судалгааны үр дүнгээс харахад орон нутгийн өмчит байгууллагын бизнес төлөвлөлтийн гол асуудал нь төсөвлөлтийн үнэн зөв, уян хатан байдлын дутагдал, гүйцэтгэлийн зөрүүг тогтмол шинжлэх тогтолцооны сул байдалд оршиж байна. Гэвч тарифын бодлого, орлогын бүтэц,

Хүснэгт 1. Процентын ялгаврын аргын үр дүн

Үзүүлэлтийн хүчин зүйл	Өсөлтийн хувь	Процентын ялгавар	Борлуулалт дахь нөлөөлөл		
			Үзүүлэлт	Дүн*	Хувь
Үнэ	217.17	117.17	Үнэ	4,025,200	73.24
Үнэ*Тоо хэмжээ	259.98	159.95	Тоо хэмжээ	1,470,600	26.76

Тэмдэглэл: * - Тогтмол коэффициентийг харгалзаагүй.

зардлын хяналт зэрэг хүчин зүйлсийг сайжруулснаар байгууллага ашигтай ажиллах боломжтойг 2023 оны гүйцэтгэл харууллаа.

Энэ судалгааны үр дүн нь орон нутгийн өмчит байгууллагуудад удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн арга хэрэгслийг (хэлбэлзлийн шинжилгээ, хүчин зүйлийн шинжилгээ) ашиглан бизнес төлөвлөлтийн үрашгийг дээшлүүлэх, хяналтын системийг бэхжүүлэх шаардлагыг илэрхийлж байна.

Дүгнэлт

Орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлт нь төрийн үйлчилгээний үр ашгийг нэмэгдүүлэх, орон нутгийн хөгжлийн бодлоготой уялдуулах, нийгмийн хариуцлагыг хэрэгжүүлэх зэрэг олон талт зорилгыг хэрэгжүүлэх чухал хэрэгсэл юм. Гэвч эдгээр байгууллагын хувьд төлөвлөлтийн чанар, төсөвлөлтийн нарийвчлал, гүйцэтгэлийн хяналтын тогтолцоо сул байгаагаас төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүү ихсэх, үр ашиг буурах, стратегийн зорилго бүрэн хэрэгжихгүй байх асуудал үүсч байна.

Энэхүү судалгаа нь орон нутгийн өмчит “А” Ус Дулаан Түгээх Станц ОНӨХК-ийн 2022–2024 оны бизнес төлөвлөгөө, санхүүгийн гүйцэтгэлийн өгөгдөлд тулгуурлан төсөв-гүйцэтгэлийн зөрүүг тодорхойлж, хүчин зүйлийн шинжилгээний аргаар нөлөөллийн хүчин зүйлсийг тооцоолон, бизнес төлөвлөлтийг сайжруулах боломжийг үнэллээ.

Шинжилгээний үр дүнгээс дараах гол дүгнэлтүүд гарлаа:

- Төсөвлөлтийн нарийвчлал хангалтгүй байснаас 2022 онд байгууллага 113.9 сая төгрөгийн алдагдалтай ажилласан боловч 2023 онд тарифын өсөлт, борлуулалтын хэмжээний нэмэгдлийн

нөлөөгөөр 42.4 сая төгрөгийн ашигтай ажилласан байна.

- Хүчин зүйлийн шинжилгээгээр борлуулалтын орлого 549.6 сая төгрөгөөр өссөнөөс 73.2 хувь нь үнэ тарифын өөрчлөлтөөс, 26.8 хувь нь борлуулалтын хэмжээний өсөлтөөс хамаарч байгаа нь орлогын өсөлт гадаад хүчин зүйлд илүү хамааралтайг харууллаа.
- Зардлын бүтэц нь ихэвчлэн тогтмол шинжтэй (нүүрсний үнэ, цалин, цахилгаан, даатгал) бөгөөд эдгээрт оновчлол хийх боломж хязгаартай боловч зарим хувьсах зардлыг хянах менежментийн арга хэрэгсэл нэвтрүүлэх шаардлагатай байна.
- Гүйцэтгэлийн хяналт, шинжилгээний тогтолцоо сул байгаа нь алдаа давтагдах, зөрүүг цаг тухайд нь илрүүлэх боломжийг хязгаарлаж байна.

Иймд орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн бизнес төлөвлөлтийг дараах чиглэлээр сайжруулах санал дэвшүүлж байна:

- Динамик төлөвлөлтийн арга нэвтрүүлэх: Төсөв, төлөвлөгөөг улирал тутамд шинэчилж, бодит гүйцэтгэлтэй уялдуулан дүн шинжилгээ хийх;
- Гүйцэтгэлийн шинжилгээний тогтолцоо бүрдүүлэх: Хэлбэлзлийн шинжилгээ болон хүчин зүйлийн шинжилгээг улирал тутам ашиглан гүйцэтгэлийг хянах;
- Төсөвлөлтийн оролцоог нэмэгдүүлэх: Санхүү, үйлдвэрлэл, менежментийн түвшинд төлөвлөлтийн оролцоог өргөжүүлж, хариуцлагыг нэмэгдүүлэх;
- Зардлын оновчлол, үр ашигт хуваарилалт: Эрчим хүчний хэрэглээ, нүүрсний худалдан авалт, хүний нөөцийн зардлыг гүйцэтгэлийн

үзүүлэлттэй холбон дүгнэх систем нэвтрүүлэх;

- Орлогын төрөлжилт, нэмэлт үйлчилгээ: Үйлчилгээний нэр төрөл, хүрээг өргөжүүлж, нэмэлт орлогын эх үүсвэр бий болгох.

Судалгааны үр дүн нь орон нутгийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бизнес төлөвлөлтөд удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн аргуудыг системтэй ашиглах шаардлагыг нотолж, санхүүгийн гүйцэтгэлийн

хэлбэлзлийн дүн шинжилгээ нь төлөвлөлтийн үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд чухал үүрэгтэй болохыг харууллаа.

Гэсэн хэдий ч судалгаанд зөвхөн нэг компанийн жишээг ашигласан нь судалгааны хязгаарлалт бөгөөд цаашид олон байгууллагын харьцуулсан шинжилгээ хийх, динамик төлөвлөлтийн системийн туршилтын загвар боловсруулах зэрэг нь дараагийн судалгааны чиглэл байх боломжтой.

Ашигласан материал

- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). *Cost Management, Fifth Edition*. Boston: Cengage Learning.
- Mardalena, M., Adji, A., Rohima, S., Harunurrasyid, H., & Nida, R. (2023). The Welfare Impact of Village Fund Allocation in Indonesia: The Comparative of Java and Non-Java. *Optimum Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 13(2), 207-218. <https://dx.doi.org/10.12928/optimum.v13i2.8668>
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pateli, A. & Giaglis, G. (2003). A Methodology for Business Model Evolution: Application in the Mobile Exhibition Industry. *Proceedings of the Second International Conference on Mobile Business*, Vienna, Austria, June 16-18, 87-102.
- Баяраа, Д. (2008). *Бизнес төлөвлөлт*. Эрдэнэт.
- Нар-Од, Д. (2014). *Удирдлагын бүртгэлийн үндэс*. Завхан, Улиастай.
- Норолхоожав, Ж. (2011). *Бизнес төлөвлөлт*. Завхан, Улиастай.
- Өлзийбат, С. (2014). *Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэл*. Улаанбаатар.
- Сайнжаргал, Б. (2019). *Санхүү эдийн засгийн шинжилгээний онол, арга зүйн хөгжил*. Улаанбаатар хот: МУИС Пресс хэвлэх үйлдвэр.
- Хасбаатар, М. (2013). *Бизнес төлөвлөлт*. Улаанбаатар.