

6

УЛСЫН СЕКТОРЫН ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦООНЫ АРГА ЗҮЙН АСУУДАЛ

Д.Авирмэд

Хураангуй

Төсвийн шинэчлэлийн орчин үеийн хандлагыг авч үзвэл үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлэхэд ихээхэн анхаарах болжээ. Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлэхэд түүний арга зүйг улсын секторын онцлог, нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийн хандлага зэрэгт нийцүүлэн оновчтой тодорхойлох, боловсронгуй болгох асуудал чухал юм.

Удиртгал

Улсын секторын үр дүнтэй үйл ажиллагаа нь улс орны нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийн үндэс суурь болох хүчин зүйлүүдийн нэг байдаг.

Үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлэхэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний ач холбогдол улам бүр нэмэгдэж байна. Монгол улсад 1990-ээд оноос зах зээлийн эдийн засгийн харилцаанд шилжих үйл явц эхэлж, улсын секторт 2003 оноос Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хууль хэрэгжиж, төрийн сангийн нэгдсэн тогтолцоонд шилжсэн, Улсын секторын нягтлан бодох бүртгэлийн олон улсын стандарт нэвтрүүлсэн зэрэг дэвшилтэт алхмууд хийгдэж байгаа боловч үр дүнд суурилсан удирдлага, хяналтын тогтолцоог бүрдүүлэх асуудлыг судалж, практикт нэвтрүүлэх асуудал манай орны хувьд зайлшгүй бөгөөд шинэлэг зүйл болж байна.

Үр дүнд суурилсан удирдлага, хяналтын тогтолцоог хэрэгжүүлэх чухал алхам нь төсвийн санхүүжилтийг үйл ажиллагааны үр дүнтэй холбох арга зүйг тодорхойлж, удирдлагын шийдвэр гаргалтанд ашиглах явдал юм. Манайд төсвийн санхүүжилтийг үр дүнтэй холбох арга зүй тодорхой болоогүй, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээгээр бий болж буй мэдээлэл цэгцтэй бус, оновчтой бус байгаа зэрэг бодит шалтгаанууд нь даяарчлагдаж буй орчны хувьсал өөрчлөлт, мэдээллийн хурдацтай хөгжилт, тайлагналын ил тод байдал, төсвийн хөрөнгийн үр дүнтэй зарцуулалт зэрэг өдрөөс өдөрт өсөн нэмэгдэж байгаа цаг үе болон нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийн шаардлага, орчин үеийн сайн засаглалын үндсэн шалгуур болох нийгмийн хариуцлага, үр дүнтэй үр ашигтай байх, шударга, ил тод байх зарчмууд биелэгдэхгүйд хүргэхээс гадна төсвийн

хөрөнгийг зүй зохисгүй зарцуулах, үйл ажиллагааны үр дүн болон эдийн засгийн үнэ цэнийг бууруулах зэрэг сөрөг үр дагаварт хүргэж байна.

Ийнхүү орчин үеийн нийгэм эдийн засгийн хөгжлийн шаардлага, өөрийн орны улсын секторын онцлог, өнөөгийн бодит нөхцөл байдал зэрэгт нийцсэн үр дүнд суурилсан удирдлага, хяналтын тогтолцоог бүрдүүлэх хэрэгцээ практикаас урган гарч байгаа тул улсын секторт төсвийн санхүүжилтийг үйл ажиллагааны үр дүнтэй уялдуулах, түүнтэй холбоотой мэдээллийг удирдлагын шийдвэр гаргалтанд бүтээлчээр ашиглах, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний арга зүйг боловсронгуй болгох зорилгоор судалгаа хийлээ.

Үр дүнд суурилсан удирдлага, хяналтын арга зүйн асуудал

Аливаа үйл ажиллагааны эцсийн зорилго үр ашиг, үр дүн зэрэг үнэ цэнийн үзүүлэлтүүдээр хэмжигдэх бөгөөд удирдлагын үүргүүд энэхүү зорилгод чиглэнэ. Удирдлагын зүгээс үүргээ гүйцэтгэж, үр дүнд хүрэхэд үнэн зөв, цаг үеэ олсон, үнэ цэнэтэй эргэх холбооны мэдээлэл чухал байдаг. Өнөөдөр дэлхийн улс орнуудын практикт үр дүнд чиглэсэн удирдлагыг улсын секторт нэвтрүүлэх асуудалд ихээхэн анхаарч байгаа нь төсвийн шинэчлэлийн орчин үеийн хандлагаас тодорхой харагдаж байгаа юм.

Үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд түүний бүтэц, зохион байгуулалтыг оновчтой тодорхойлох, салбар, байгууллагын үйл ажиллагааны онцлогийг судлах асуудал чухал. Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд уг асуудлыг улсын секторын хувьд авч үзсэн болно.

Улсын секторын онцлог нь гарц ба үр дүн цаг хугацааны ялгаатай үеүдэд тодорхойлогддог явдал юм. Өөрөөр хэлбэл, санхүүжилтийн зардлын гүйцэтгэл тайлагналын мэдээллийг тодорхой хугацаанд хүлээн авдаг боловч үр дүн өөр хугацаанд илэрдэг. Энэ нь нийгмийн асуудал маш олон талыг хамарсан, олон хүчин зүйлийн нөлөөнд оршиж байдагтай холбоотой [3].

Үр дүн бол зорилгоо биелүүлсэн эсэхийг тодорхойлох ба ололт амжилт зэрэг үзүүлэлтээр хэмжигдэнэ. Гадны олон хүчин зүйл нөлөөлөх учир зөвхөн санхүүгийн үзүүлэлтүүдээр нарийн хэмжих боломж тэр бүр байдаггүй, богино хугацаанд үр дүн нь гардаггүй, тодорхой хугацаа шаардагддаг. Иймээс үр дүнг хэмжихэд санхүүгийн болон санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг ашиглах шаардлагатай болдог. Харин гарц бол зорилгот үр дүнд хүрэхэд оруулж буй хувь нэмэр юм.

Улсын секторт үр дүнд чиглэсэн удирдлага, хяналтын тогтолцоог бүрдүүлж, ашиглахтай холбоотойгоор **санхүүжилт ба үр дүнгийн талаарх мэдээллийг уялдуулан холбох** асуудлыг шийдвэрлэх хэрэгтэй.

Төр үүргээ гүйцэтгэж үр дүнд хүрэхийн тулд зорилгоо тодорхой хөтөлбөрөөр илэрхийлж хэрэгжүүлэн үр дүнд хүрч байгаа туршлага олон улсад түгээмэл байна. Манай практикт 2010-2012 оны төсвийн төслийг хөтөлбөрт суурилан боловсруулсан нь энэ талаар хийсэн эхний алхам болсон. Аливаа хөтөлбөрийгүр дүнтэй хэрэгжүүлэх нь хангалттай хэмжээний санхүүжилт шаардах ба санхүүжилтийн хуваарилалт,

зарцуулалттай холбоотойгоор хариуцлага, тайлагналын тогтолцоо үүсч байдаг. Төрийн захиргааны босоо тогтолцооны дагуу улсын секторт хариуцлагын төвүүд бий болно, хариуцлагын төв нь санхүүжилтийн төв, үр дүнгийн төв, өртгийн төвүүдээс бүрдсэн пирамид байна. Үүнийг дүрсэлвэл:

Дүрсэлэл

Улсын секторын хариуцлагын пирамид



Монгол улсын нэгдсэн төсвийн тухай хуульд зааснаар Улсын төсөв нь УИХ-аас баталж, Засгийн газрын бүрдүүлж зарцуулах төсөв⁴ юм. Засгийн газар нь улсын секторын үйл ажиллагааны эцсийн үр дүнг хариуцан ажиллаж, салбаруудын үйл ажиллагааг санхүүжүүлэхэд улсын төсвийг хуваарилах учир **санхүүжилтийн төв** болно.

ТБУСТ хуульд зааснаар «Төсвийн ерөнхийлөн захирагч» гэж өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд төсвийн байгууллага болон бусад этгээдээс нийлүүлэх бүтээгдэхүүний хэрэгцээг тодорхойлон, гэрээ байгуулах эрх бүхий албан тушаалтныг хэлнэ⁵. Салбарын түвшинд яам, агентлагийн дарга нар ТЕЗ байна. Төсвийн ерөнхийлөн захирагч өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээний төсвийн байгууллагын санхүүгийн үр дүнг хянаж дүгнэх⁶ бүрэн эрхтэй. Иймд салбар яамдууд нь **үр дүнгийн төв** болно. Улсын төсвийн байгууллага төрийн чиг үүрэгт хамаарах ажил, үйлчилгээг үзүүлж, түүнийхээ төлөө санхүүжилт авах ба энэхүү санхүүжилтийн зарцуулалтыг төсвийн байгууллагын түвшинд бүртгэж, тайлагнана. Зардал, удирдлагын бүртгэлийн онолын хувьд нөөцийн зарцуулалтыг хамаатуулан бүртгэж, өртөг тооцож байгаа хэсгийг өртгийн төв гэдэг. Иймд төсвийн байгууллага нь **өртгийн төв** болж байна.

Ийнхүү улсын секторын “салбарын” удирдлагын түвшин нь **үр дүнгийн төв** учир үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоог уг түвшинд **бүрдүүлэх нь зайлшгүй бөгөөд санхүүжилтийг үр дүнтэй холбосон**

⁴ “Нэгдсэн төсвийн тухай” Монгол Улсын хууль. 2002 он § 3.2.1

⁵ “Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай” Монгол Улсын хууль. 2002 он § 4.1.8

⁶ “Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай” Монгол Улсын хууль. 2002 он § 12.1.7.

мэдээллийн тогтолцоог зүй ёсоор шаардаж байгаа юм. Салбарын түвшний удирдлагын мэдээлэлд өртгийн төв ба үр дүнгийн төвүүдийг холбосон мэдээллийн сүлжээ хамаарна.

Төсвийн ерөнхийлөн захирагчаас өөрийн салбарт хуваарилж байгаа төсвийн санхүүжилтийн үр дүнг үнэлж хэмжихэд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээгээр бий болж буй мэдээллийн үүрэг асар их.

Улсын секторын салбарын түвшний санхүүгийн дотоод хяналт нь манай уламжлалт хяналтын хэлбэр боловч зах зээлийн харилцаанд шилжсэнээр хяналтын зарим хэлбэр (тухайлбал аудит) шинээр үүсч бий болсон, зарим хэлбэрийн үүрэг өөрчлөгдсөн зэрэг бодит шалтгаануудын улмаас өнөөгийн практикт зах зээлийн орнуудтай харьцуулахад төдийлөн боловсронгуй бус тогтолцоо бүрэлдсэн байгааг хүлээн зөвшөөрч, онолын болон практикийн түвшинд уг асуудлыг судлан, цаашид боловсронгуй болгох арга замыг тодорхойлоход анхаарах нь зүйтэй юм.

Удирдлагын шийдвэр гаргалтанд ашиглах мэдээллийн өнөөгийн байдлыг Батлан хамгаалахын салбараар жишээлэн авч үзвэл:

1	Хэрэгжүүлэх газар	Хугацаа	Зорилго	Хэлбэр	Үр дүн	Хяналтаар бий болох мэдээлэл
1	БХЯ, ЗХЖШ-н хяналт шалгалт, үнэлгээний газар	3 жилд 10 удаа	Зөрчил, дутагдлыг илрүүлэх, арилгах талаар арга хэмжээ авах	Баримтын шалгалт	Илэрсэн зөрчлийг арилгах зорилгоор торгууль ногдуулна	Илэрсэн зөрчлийн тоо, шийдвэрлэсэн байдал, ногдуулсан болон төлүүлсэн мөнгөн торгуулийн дүн
2	ЗХЖШ-н санхүүгийн хэлтэс	Жилд 2 удаа	Зөрчил дутагдлыг илрүүлэх, арилгуулах, мэргэжлийн удирдлагаар хангах.	Тушаал, зааврын биелэлтийг шалгах, Үйл ажиллагаанд баримтын шалгалт хийх	Санхүүгийн үйл ажиллагааны талаар заавар зөвлөмж өгөх, зөрчлийг арилгахад туслах, Төлбөр торгууль тавихгүй	Илэрсэн зөрчлийн тоо, шийдвэрлэсэн байдал, өгсөн болон хэрэгжүүлсэн зааврын тоо
3	ЗХ-ий анги байгууллагуудын удирдлага	Улиралд 2-с доошгүй	Зөрчлийг илрүүлэх, арилгах арга хэмжээ авах	Тогтмол хугацааны болон гэнэтийн тооллого, баримтын шалгалт	Зөрчлийг илрүүлж, холбогдох арга хэмжээ авна	Илэрсэн зөрчлийн тоо, шийдвэрлэсэн байдал, ногдуулсан болон төлүүлсэн мөнгөн торгуулийн дүн
4	Ангиудын санхүүгийн дотоод хяналт	Тогтмол	Өдөр тутмын үйл ажиллагааг үр дүнтэй явуулах	Мэргэжилтнүүдийг дагалдуулж сургах, үйл ажиллагаа бүрийг хянах	Зөрчил гарахаас урьдчилан сэргийлэх, мэргэжилтнүүдийн ур чадварыг дээшлүүлэхэд анхаарч, зөвлөгөө заавар өгөх	Илэрсэн зөрчлийн тоо, үйл ажиллагааны явцын талаарх мэдээлэл

Эндээс:

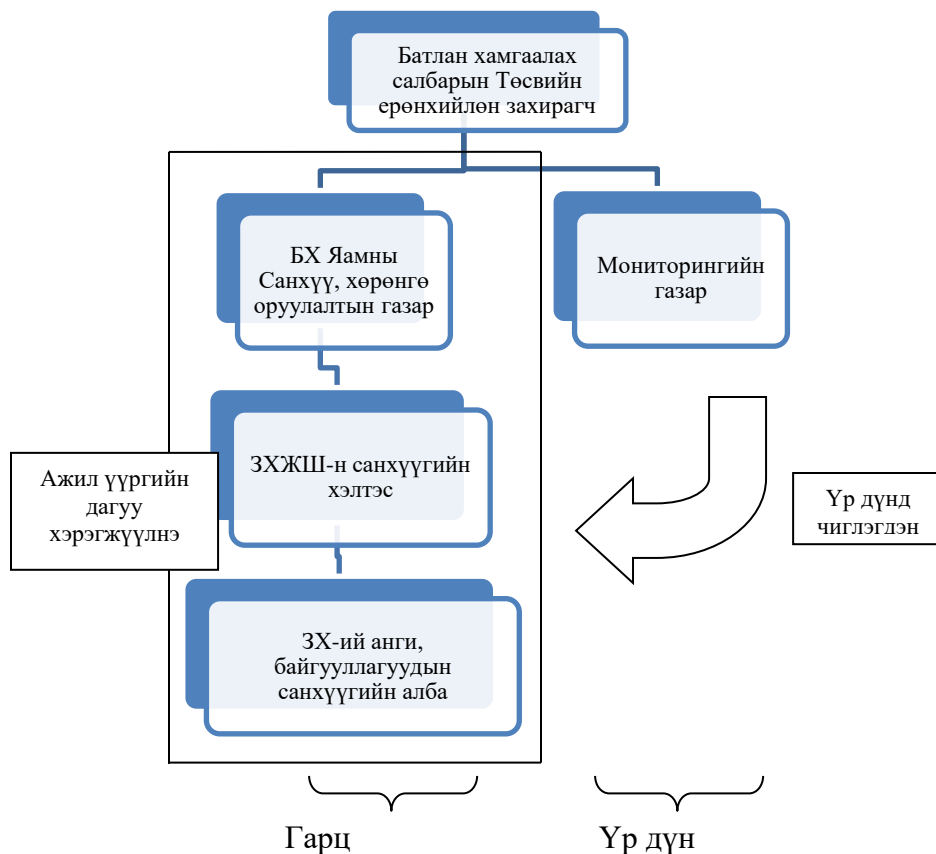
- Дээрх санхүүгийн хяналт, шалгалтууд хэлбэр, агуулгын хувьд давхардсан байдалтай,
- Шалгалт хийж байгаа үндсэн арга, хэлбэр нь баримтын шалгалт,
- Цаг хугацааны хувьд уялдаа, залгамж чанар муутай,
- Хяналтаар бий болж буй мэдээлэл хязгаарлагдмал, тухайлбал зөвхөн тоон үзүүлэлтүүд бий болж байгаа нь санхүүжилт ба үр дүнгийн уялдааг илэрхийлж чадахгүй байгааг харж болох байна.

Түүнчлэн салбарын түвшинд үр дүнд чиглэсэн хяналтын тогтолцоо бүрэлдээгүй байгаагийн нэг илрэл нь Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хуулийн 12.1.7-д “Төсвийн ерөнхийлөн захирагч ... санхүүгийн үр дүнг хянаж үнэлэх” [2] талаар тусгасан боловч уг хуульд “үр дүн”-г тодорхойлон заагаагүй учраас төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн хянах зүйл тодорхой бус, одоогийн байдлаар зөвхөн бүтээгдэхүүн нийлүүлэлтийн талаар гэрээ байгуулан дүгнэж, санхүүжилтийг салбарын эрхэм зорилго, үйл ажиллагааны үр дүнд чиглүүлэх бус зөвхөн хуваарилсан төсвийн зарцуулалтыг, зардлын зүйл ангиар төлөвлөн хянаж байна.

Мөн санхүүгийн тайлан, бүтээгдэхүүн нийлүүлэлтийн тайлан, төсвийн гүйцэтгэлийн тайлан зэрэг мэдээллүүд хоорондоо уялдаагүй, төсвийн хөрөнгийг зарцуулснаар нийгэмд ямар үр дүнг бий болгосон талаар ойлголт өгөх боломжгүй байгаа юм. Эдгээр бодит шалтгаануудын улмаас Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн шийдвэр гаргалтад шаардлагатай хэмжээний бодитой, цаг үеэ олсон, үнэн зөв, зохистой, цогц мэдээлэл өнөөгийн удирдлага, санхүүгийн хяналтаар бий болж чадахгүй байна. Иймд улсын секторын салбарын түвшний удирдлагын мэдээллийн тогтолцоог боловсронгуй болгох зайлшгүй шаардлага байгаа бөгөөд тэр нь:

Стратегийн удирдлагын тогтолцоонд шилжиж байгаа өнөөгийн чиг хандлага нь удирдлагын шийдвэр гаргалтанд олон төрлийн, цогц мэдээллийг ашиглах хэрэгцээг бий болгож байгаа тул удирдлагын хяналтын тогтолцооны элементүүдийг хооронд нь уялдаатайгаар судлан үнэлгээ өгөх, тэдгээрийг улсын секторын үйл ажиллагааны үр дүнд чиглүүлэх, арга зүйг боловсронгуй болгох хэрэгтэй. Улсын секторын салбарын түвшний үр дүнд чиглэсэн удирдлага, хяналтын боловсронгуй тогтолцоог бүрдүүлэхэд Засгийн газрын хүрэх үр дүн, салбарын үндсэн зорилгод нийцэх ач холбогдол бүхий хөтөлбөрийг зөв сонгох, тэдгээрийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхтэй холбоотойгоор удирдлагын мэдээллийн тогтолцооны оновчтой хувилбарыг тодорхойлох, арга зүйг боловсронгуй болгох, санхүүгийн болон санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг үнэлэх аргачлалыг боловсруулах асуудал чухал.

Батлан хамгаалах салбарын үр дүнд чиглэсэн удирдлага, хяналтын тогтолцооны оновчтой хувилбар (санал болгож буй)



Дээрх бүтцээр салбарын буюу Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн түвшинд үр дүнд чиглэсэн хяналт (мониторинг) ба гарцад чиглэсэн (ажил үүргийн дагуу хэрэгжүүлэх) хяналтын хэлбэрүүд хоорондоо уялдаатай, мөн зааг ялгаатай байх юм.

Үр дүнд чиглэсэн мониторингийг 1990-ээд оноос Австрали, Канад, АНУ, Швед зэрэг зах зээлийн орнуудад хэрэгжүүлж эхэлснээр өнөөдөр дэлхийн хөгжингүй болон хөгжиж буй (тухайлбал Бразил, Чили, Турк, Киргиз зэрэг) олон оронд нэвтрүүлээд байна. Тэр үеийг хүртэл үр дүнд бус үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд чиглэсэн хяналтын тогтолцоо үйлчилж байсан бөгөөд хөгжлийн явцад хариуцлагын тогтолцоо, ил тод байдал, Засгийн газрын болон төсвийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны үр дүнг сайжруулахын төлөө ажиллах болсон, Засгийн газар, түүний хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрт үзүүлэх санхүүгийн дэмжлэг зэрэг нь сайн бодлого хэрэгжүүлэх, нөөцийг үр дүнтэй, үр ашигтай ашиглах, үйл ажиллагааны бодит үр дүнд чиглэсэн мониторингийн ач

холбогдлыг улам нэмэгдүүлсэн [4].

Салбарын түвшинд хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг хангахад нөөцүүдийн үр дүнтэй, үр ашигтай зарцуулалтыг бий болгосноор зорилго, хөтөлбөр, үйл ажиллагааны явцын хэрэгжилт болон хүрсэн түвшин, үр дүнд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн тусламжтайгаар үнэлгээ өгч, сайжруулах боломжийг олгож байгаад улсын секторын салбарын түвшний үр дүнд чиглэсэн удирдлага, (мониторингийн) хяналтын ач холбогдол оршино. Уг тогтолцоог бүрдүүлж, хэрэгжүүлэхэд санхүүжилтийн мэдээллийг холбогдох үр дүнтэй нь уялдуулан авч үзэж, цаашдын шийдвэр гаргалтандаа ашиглах шаардлага гарч байгаа бөгөөд энд бид “Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн тайлан”-г санал болгож байгаа болно. Үүнд:

- Зардлын тайлан
- Үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийн тайлан орно.

Зардлын тайлан. Энэхүү тайланд хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн болон удирдлагын зардлыг ялган харуулах бөгөөд төсвийн санхүүжилтийн зардлыг хэмнэсэн, хэтрүүлсэн эсэх талаарх мэдээллийг авч болно. Гэвч эдгээр нь нөөцүүдийг хэрхэн үр дүнтэй зарцуулсан талаарх мэдээллийг бий болгож чадахгүй юм. Иймээс үр дүнгийн үзүүлэлтийн тайланг бэлтгэж ашиглана.

Үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийн тайлан. Энэхүү тайланд хөтөлбөрийн хэрэгжилттэй холбоотой хүрсэн түвшин, ололт амжилт, дутагдалтай талууд, засаж сайжруулах чиглэлүүдийг тусгасан байх бөгөөд зардлын тайланд тусгагдсан төсвийн зардалд хамаарах нөөцүүдийг хэрхэн үр дүнтэй, үр ашигтай зарцуулсныг илэрхийлнэ.

Санхүүжилтийг үр дүнтэй уялдуулахад арга зүйн хувьд зах зээлийн орнуудад өргөнөөр хэрэглэгдэн үр дүнгээ өгч байгаа дэвшилтэт арга хэрэгслүүдийн нэг болох The Balanced Scorecard-ын загварыг нэвтрүүлэх боломжтой гэж үзэж байгаа юм. The Balanced Scorecard-ыг Тэнцвэрт онооны карт (ТОК) гэж нэрлэж хэвших нь түүний агуулгыг бодитоор илэрхийлнэ.[3]

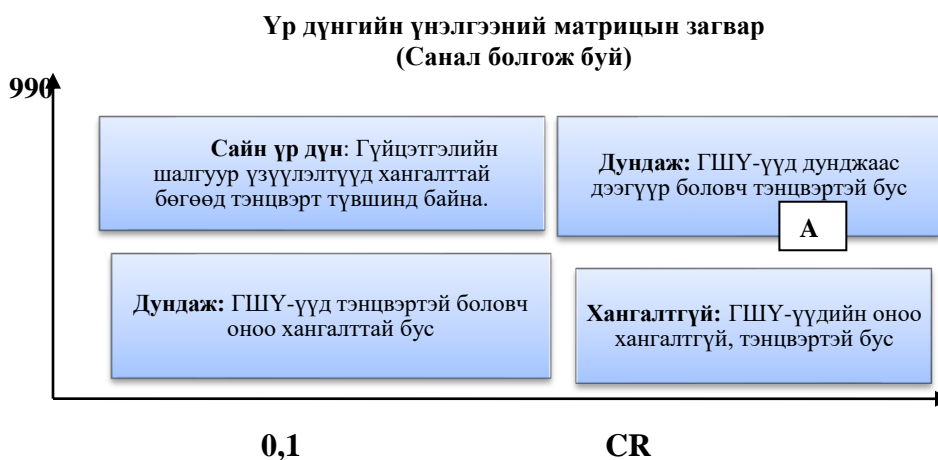
ТОК нь санхүү, хэрэглэгч, үйл ажиллагаа, хөгжилт гэсэн элементүүдээс бүрдэх ба элемент тус бүр зорилго, түүний хэмжилт шалгуур үзүүлэлт, хүрэх түвшин, зорилтууд гэсэн хяналтын цогц мэдээллийг агуулна. Улсын секторын үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоо эдгээр элементүүдийн тэнцвэртэй хөгжлийг хангахад чиглэх бөгөөд эцэстээ салбарын түвшинд хөтөлбөрийн хэрэгжилт, нөөцийн үр ашигтай, үр дүнтэй ашиглалт, үйл ажиллагааны зохистой байдлыг бий болгоно.

“ТОК”-ыг нэвтрүүлэхэд хэд хэдэн алхмуудыг гүйцэтгэх ба үр дүнг үнэлэхэд шаардлагатай гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг бүх үйл ажиллагааг хамруулан, хамгийн оновчтой байдлаар сонгох хэрэгтэй болдог.

Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт (Key performance indicators-KPI) гэдэг нь аливаа бодлого, хөтөлбөрийн үндсэн зорилгод хэрхэн хүрч байгааг тодорхойлох хэмжүүр юм. Үр дүнгийн талаарх мэдээлэл нь юунд хүрэхийг тодорхойлдог бол гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт нь зорилгод хүрсэн эсэхийг тодорхойлохын тулд юуг хэмжиж, үнэлэхийг хэлж өгдөг. Иймээс уг үзүүлэлт

нь стратеги, үйл ажиллагааны талаарх үр дүнд суурилсан шийдвэр гаргахад зайлшгүй шаардлагатай удирдлагын арга хэрэгсэл болж байдаг.

Бид Батлан хамгаалах салбарын түвшинд гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг хэрэглэгч, шударга байдал ба удирдлагын чадавхи, хөтөлбөрийн хэрэгжилт чанарын удирдлага, (дотоод үйл ажиллагааг дотор нь задалж 3 шалгуур болгон авсан), өсөлт хөгжилт, санхүү гэсэн 6 үзүүлэлтээр тодорхойлж, үнэлгээ өгөх аргачлалыг боловсруулан, мэдээллийн технологиор хялбарчлах, түүнийг хэрэгжүүлэх алхмуудыг цогц байдлаар боловсруулснаас гадна ТОК-ын ГШҮ-үүдийг оноогоор дүгнэж үнэлгээ өгөхтэй холбоотой дараахь үр дүнгийн үнэлгээний матрицын загварыг санал болгож байна. Үүнийг дүрслэн харуулвал:



Үр дүнгийн хяналт үнэлгээний үзүүлэлтүүдийг нэгтгэсэн энэхүү матриц-д (оноо_{max}; 0) гэсэн цэг туйлын сайн үр дүнг илэрхийлнэ. Батлан хамгаалах салбарт анги, байгууллагаас эхлэн Яамны удирдлага хүртэл бүх түвшинд уг цэгт хамгийн ойр байхад үйл ажиллагаагаа хандуулах нь үр дүнд чиглэсэн удирдлагыг хэрэгжүүлэх бодит алхам болно.

ТОК-аар үнэлэхэд Батлан хамгаалах салбарын үр дүнгийн хяналт үнэлгээний дүн матриц дээр “**А цэг**” буюу **(496,05;0,88)** байгаа нь гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн уялдаа тэнцвэртэй бус, үр дүн хангалттай бус болохыг харуулж байгаа ба цаашид хангалтгүй хэсэгт анхаарлаа хандуулан засаж сайжруулахыг сануулж байна.

Ийнхүү ТОК-ыг ашигласнаар гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг оноогоор үнэлэхээс гадна тэдгээрийн тэнцвэрт байдлыг хангах, санхүүжилтийг үр дүнтэй холбон, шийдвэр гаргалтад шаардлагатай илүү нарийвчилсан мэдээлэл бий болгох, үр дүнд чиглэсэн мониторингийг хэрэгжүүлэх Батлан хамгаалах салбарын, цаашлаад улсын секторын бусад салбаруудын удирдлагуудад шууд авч хэрэглэх боломжтой боловсронгуй арга зүй болж байгаагаараа ач холбогдолтой.

Энэхүү судалгааны хүрээнд боловсруулсан уг аргачлалын давуу тал нь тооцоолол, үйлдлүүдийг компьютерийн энгийн хэрэглээний Excel программыг ашиглан гүйцэтгэх, нэмэлт үйлдэл, тооцоолол хийхгүйгээр зөвхөн гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн хувиар илэрхийлсэн оноог гараас оруулснаар бүх үйлдэл гүйцэтгэгдэн, шаардлагатай үзүүлэлтүүд, тэдгээрийн уялдаа (CR)-г тодорхойлж, түүний тусламжтайгаар төсвийн байгууллага бүрийн, цаашлаад салбарын хэмжээгээр гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг нэгтгэх, тус тусад нь болон хооронд нь харьцуулан үнэлэх боломжийг олгож байгаагаар илэрнэ.

Дүгнэлт

- Удирдлагын мэдээллийн тогтолцооны орчин эрс өөрчлөгдөн шинэ шинэ арга зүйгээр баяжиж, шийдвэр гаргалтанд ашиглах мэдээллийн цар хүрээ улам өргөжиж, стратегийн удирдлагын тогтолцоонд шилжиж байгаа өнөөгийн чиг хандлага нь улсын секторын үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцооны асуудлыг онолын болон практикийн түвшинд судлан боловсронгуй болгох хэрэгцээг бий болгож байна.
- Зах зээлийн орнуудад удирдлага, хяналтын тогтолцоонд нэвтрээд байгаа “The Balanced scorecard”(ТОК)-ын загварыг улсын секторт нэвтрүүлэх нь санхүүжилтийг үр дүнтэй холбосон цогц мэдээллийг бий болгох ач холбогдолтой. Манайд энэ загварыг хэрэглэж эхлээгүй байгаа бөгөөд түүнийг улсын секторын удирдлага, хяналтад ашиглах боломжийг судлан туршиж, үнэлгээ өгөх аргачлалыг боловсруулсан нь уг судалгааны ажлын шинэлэг тал болсон.
- ТОК-ын Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг тогтоох, үнэлэх аргачлалыг боловсруулснаар улсын секторын аль ч салбар, байгууллагын үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоонд зохицуулан хэрэглэх боломжийг олгож байгаараа ач холбогдолтой.

Ном зүй.

1. “Монгол Улсын Үндсэн хууль” 1999 он
2. “Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хууль” Улсын салбарын удирдлага, санхүүжилтийн шинэчлэл, Хуулийн эмхэтгэл. УБ., 2003 он
3. Авирмэд Д. “Улсын секторын санхүүгийн дотоод хяналтын тогтолцоо: онол, арга зүй” нэг сэдэвт бүтээл. УБ., 2011 он
4. Линда Г, Рей С. Рист. “Үр дүнд хүрэх зам ” Дэлхийн банк. УБ., 2011 он
5. Тунгалаг Н, Авирмэд Д. “Улсын секторын удирдлагын хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгох зарим асуудал” Эрдэм шинжилгээний өгүүлэл. МУИС №329/24 УБ., 2010 он
6. Роман Кащеев”Построение BSC” М.,2003 г
7. www.RBM.com
8. www.intosai.org
9. www.worldbank.com