

8

УЛСЫН СЕКТОРЫН УДИРДЛАГЫН ХЯНАЛТЫН ТОГТОЛЦООГ
БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ ЗАРИМ АСУУДАЛ

Н.Тунгалаг, Д.Авирмэд

ХУРААНГУЙ

Улсын секторт удирдлага, хяналтын тогтолцоо боловсронгуй бус байгаагаас төсвийн хөрийнгийн ашиглалт, зарцуулалтын үр ашигт сөргөөр нөлөөлөх болсон. Удирдлагын хяналтын тогтолцооны анхдагч элементүүдийн нэг нь төсөвлөлт бөгөөд түүнийг орчин үеийн арга технологиор баяжуулан практикт хэрэглэх нь Улсын болон хувийн секторт нооцийн эдийн засгийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх гол хүчин зүйлсийн нэг юм.

Удиртгал

Монгол улсын Үндсэн хуулинд “Монгол Улс дэлхийн эдийн засгийн хөгжлийн түгээмэл хандлага, өөрийн орны өвөрмөц онцлогт нийцсэн олон хэвшил бүхий эдийн засагтай байна”¹⁸ хэмээн заасан нь хүн төрөлхтний ололтыг хүндэтгэн үзэж, түүхэн уламжлалаа хадгалсан нийгэм эдийн засгийн тогтолцоо бүрдүүлэх үндэс суурийг тавьсан.

Орчин үеийн нийгмийн хөгжлийн хандлагад нийцүүлэн удирдлага, хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгох хэрэгцээ шаардлага улсын болон хувийн аль ч секторын өмнө тулгарч байсан бөгөөд тэдгээр асуудлуудыг зохих түвшинд шийдвэрлэж ирсэн билээ.

Манай улс удирдлага, санхүүгийн хяналтын эртний уламжлалтай бөгөөд түүний зарим элементүүд цаг үеийн болон нийгэм эдийн засгийн хөгжлийн шаардлагаар бие даасан салбар ухаан болон хөгжиж ирсэн хэдий ч тэдгээрийг

¹⁸ <http://legalinfo.mn> “Монгол Улсын үндсэн хууль” 5 дугаар зүйлийн 1 дэх заалт

судлан, хөгжлийн өнөөгийн түвшинд нийцүүлэх шаардлага амьдралаас урган гарч байна.

Судалгааны ажлын зорилго

Улсын секторын удирдлагын хяналтын тогтолцооны онол, арга зүйг судлан, уг тогтолцооны өнөөгийн байдалд дүн шинжилгээ хийж, цаашид түүнийг төсвийн хөрөнгийн ашиглалт, үр ашигийг дээшлүүлэх боловсронгуй арга хэрэгсэл болгон ашиглах оновчтой хувилбарыг боловсруулахад энэхүү судалгааны ажлын зорилго оршино.

Улсын секторын удирдлагын болон санхүүгийн дотоод хяналтын тогтолцооны онол, арга зүй

Удирдлагын шинжлэх ухаанд удирдлагын үүргийг “төлөвлөлт, зохион байгуулалт, урамшуулал, хяналт зохицуулалт” хэмээн тодорхойлдог бөгөөд энэ талаар мэргэжилтнүүд нэгдсэн нэг ойлголтонд хүрсэн¹⁹ гэж үздэг байна. Удирдлагын эдгээр үүргүүд нь эргэх холбоо бүхий тасралтгүй процесс байх ба төлөвлөгөөний биелэлтийг гүйцэтгэлтэй нь харьцуулан хэлбэлзлийг арилгах арга хэмжээ авснаар энэхүү эргэх холбооны механизм хангагдаж байдаг. Энэ нь удирдлагын хяналтыг үүсгэдэг. Ийнхүү удирдлагын үүргүүдээр холбогдсон энэхүү гинжин хэлхээг удирдлагын хяналтын тогтолцоо гэх бөгөөд уг тогтолцоо орц, үйлдэл, гарц гэсэн элементүүдээс бүрдэнэ.

Орц:

Тосов, толовлогоо

Үйл ажиллагаа, тохируулга:

Бүртгэл, тайлагнал

Гарц:

Гүйцэтгэл

Дүрслэл. Удирдлагын хяналтын тогтолцоо

Аливаа тогтолцооны бүтэц, байгууламжуудыг салгах биш, аль болох үндсэн тогтолцоонд уяж, холбоосыг нь мэдрэх нь чухал болж байна²⁰ гэж эрдэмтэд үзэж байна.

Удирдлагын хяналтын тогтолцоо нь эдийн засаг хэмээх үндсэн тогтолцооны дотор байршиж, түүний орчны хүчин зүйлс, хувьсагчдын нөлөөнд оршино. Манайд бүрэлдэн тогтсон эдийн засгийн тогтолцоо бол “төрийн зохицуулалттай зах зээлийн эдийн засаг” мөн бөгөөд Ж.М Кейнсийн онолд багтана. Удирдлагын хяналтын тогтолцооны макро орчин нь энэхүү төрийн зохицуулалттай эдийн

¹⁹ Н.Тунгалаг, “Удирдлагын бүртгэлийн тогтолцоог бүрдүүлэх зарим асуудал” Диссертаци..., УБ 1999 он., Хуудас 13

²⁰ Жааваа Т. Нягтлан бодох бүртгэлийн онол, арга зүй: Зардал удирдлагын бүртгэл дэх хувьслын чиг ба сургалтын хандлага “Монголын мэргэшсэн нягтлан бодогчдын институт” улирал тутмын сэтгүүл, №1 (3) 2010 он хуудас 2

засгийн тогтолцоо, гадаад микро орчин нь энэ тогтолцооны элементүүд байх ба дотоод бүтэц бүрэлдэхүүний гол цөм нь маркетинг, менежмент, нягтлан бодох бүртгэл байна.

Өнөөдөр удирдлагын хяналтын тогтолцооны гадаад, дотоод орчны нөлөөлөл, түүний өөрчлөлтийн улмаас улсын болон хувийн аль ч секторын удирдлагын өмнө эдгээр өөрчлөлт болон нийгэм эдийн засгийн хөгжлийн шаардлагаар байгууллагын үнэлэмжийг өсгөх, сайн засаглалыг бэхжүүлэхтэй холбоотойгоор удирдлагын хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгох, шинэ шатанд гаргах хэрэгцээ шаардлага бий болоод байна.

Удирдлагын хяналтын тогтолцооны хөгжлийг судлаачид хэд хэдэн үе шатаар авч үздэг бөгөөд тоймлон үзвэл дараахь үе шатуудтай болж байна. Үүнд:

Хөгжлийн гарааны зурвас үе: Удирдлагын хяналтын тогтолцоонд өөрчлөлт шинэчлэл хийж эхэлсэн үе бөгөөд уламжлалт өртгийн систем- гүйцэтгэлийн хяналт болон энгийн төсөвлөлтийн систем, эдгээртэй холбоотойгоор үйлдэхүүний стратеги бүрэлдэн тогтсон. Тэр үед бүрэлдэн тогтсон уг системийн үндсэн элементүүд, тухайлбал, суурь төсөв, гүйцэтгэлийн бүрэн зардал, шууд өртгийн систем, түүхэн болон өнөөгийн өртөг, нягтлан бодох бүртгэлийн болон эдийн засгийн ашиг зэрэг нь өнөөдөр ч ач холбогдлоо алдаагүй байгаа билээ.

Төлөвлөлийн үе: Борлуулалтын стратеги дэлгэрч, стратеги төлөвлөлт, төсөвлөлт, сегментчилэл, хариуцлагын тайлагнал зэрэг гол гол удирдлагын хэрэгслүүр үүсч хөгжсөн нь удирдлагын хяналтын тогтолцооны MCS байгууламжийн орчны хүрээг тэлэхэд хүргэсэн гэж үздэг.

Тулхтай хөгжил, даяаршлын үе: Маркетингийн стратегийг дэмжиж, удирдлагын хяналтын тогтолцоо сонгодог хэв маягаар загварчлагдах болсон. Энэ үед (ялангуяа сүүлийн 30-аад жилд) илэрч буй өөрчлөлтүүдийг нэгтгэн дүгнэж, дараахь 2 томоохон хувьсал гарч байна²¹ гэж үзжээ. Эдгээр нь:

1. Удирдлагын хяналтын орчны тэлэлтийн үзэгдэл
2. Удирдлагын хяналтын загварчлал юм.

Удирдлагын хяналтын орчин тэлж өргөн цар хүрээтэй маркетингийн стратегид чиглэж байна.

Удирдлагын хяналтын загварчлал. Стратегийн удирдлагад шилжсэнтэй холбоотойгоор өнөөдөр баруунд удирдлагын хяналтын тогтолцоонд нэвтрээд байгаа “Тэнцвэрт онооны карт” нь энэ салбарын томоохон ололтын нэг мөн юм. Анх 1990-ээд оны эхээр АНУ-ын эрдэмтэн судлаач Р. Каплан, Д.Нортон нар “тэнцвэрт онооны карт”-ыг санаачилж, нэвтрүүлсэн²² байдаг.

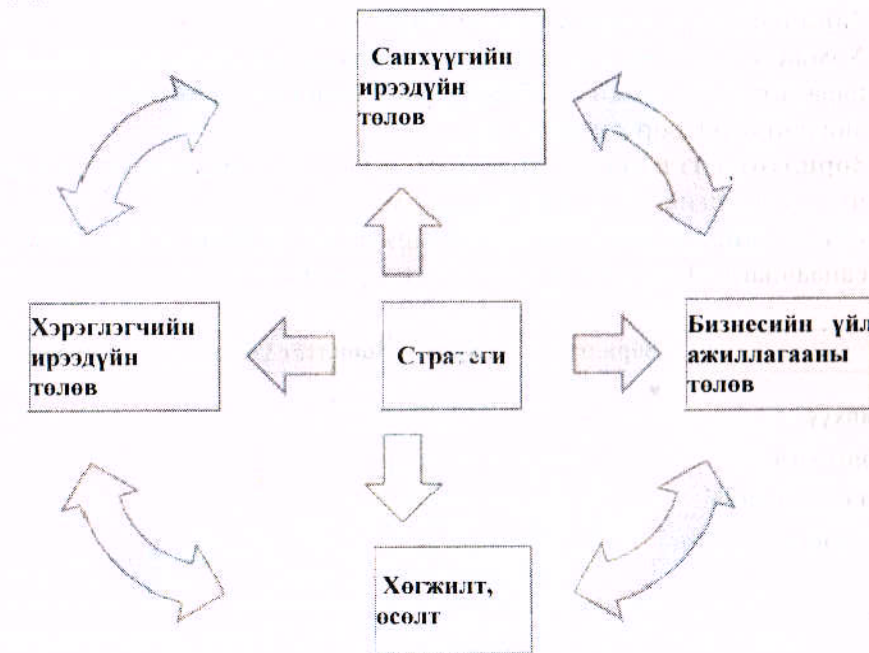
Ирээдүйн төлөв байдлыг илэрхийлэхэд зөвхөн санхүүгийн талаарх мэдээлэл хангалттай бус, үүнээс гадна хэрэглэгч, байгууллагын дотоод бүтэц, хөгжилт гэсэн хүчин зүйлүүдийн зөв хослол онцгой үүрэгтэй гэж Р. Каплан, Д.Нортон нар үзсэнээр уг загвараа боловсруулжээ. Энэ загвар нь удирдлагын хяналтын

²¹ Жааваа Т. Нягтлан бодох бүртгэлийн онол, арга зүй: Зардал удирдлагын бүртгэл дэх хувьслын чиг ба сургалтын хандлага. Монголын мэргэшсэн нягтлан бодогчдын институт улирал тутмын сэтгүүл. №1 (3) 2010 он хуудас 1

²² www.senalosa.com/services/consulting

тогтолцооны бүтэц, байгууламж, холбоосуудыг сайжруулахад чиглэдэг бөгөөд дараахь элементүүдээс бүрддэг. Үүнд:

1. Санхүүгийн ирээдүйн төлөв
2. Хэрэглэгчийн ирээдүйн төлөв
3. Бизнесийн үйл ажиллагааны төлөв
4. Хүний нөөцийн хөгжилт, байгууллагын өсөлт орно. Үүнийг дүрслэн харуулвал:



“Тэнцвэрт онооны карт”-ын бүтэц

- **Санхүүгийн төлөв** – Орлого, капиталын өгөөж, эдийн засгийн үнэ цэнэ нэмэгдэлт зэрэг үзүүлэлтүүд.
- **Хэрэглэгчийн төлөв** – Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, хэрэгцээ, зорилтот сегментийн зах зээлийн хувь оролцоо зэрэг хэмжилтүүд
- **Бизнесийн үйл ажиллагааны төлөв** – Зардал, чанар, аливаа өөрчлөлтийг шингээх чадамж зэрэг хэмжилтүүд.
- **Хүний нөөцийн хөгжилт, байгууллагын өсөлт** – Ажиллагсдын сэтгэл ханамж, ажиллах хүчний хэрэгцээ, чадамж, хөгжүүлэлт зэрэг хэмжилтүүд орно.

Энэ 4 элемент нь бие даасан хэсгүүд боловч дангаараа орших боломжгүй, харин хоорондоо логик уялдаа холбоотой. Тухайлбал: өсөлт хөгжилт нь үйл ажиллагааг

удирдана, хэрэглэгчийн өмнө нэр хүнд, үнэ цэнийг өсгөнө, ингэснээр эцсийн дүндээ санхүүгийн чадавхийг нэмэгдүүлж байдаг.

ТОК-н 4 элемент тус бүрийн зорилго, хэмжилтийн үзүүлэлтүүд, үзүүлэлтүүдийн зорилтот үнэ цэнэ, зорилгод хүрэх санаачлагыг агуулсан байх ба дараахь байдлаар тодорхойлж болно. Үүнд:

- **Зорилго** – Хүрэх ёстой үндсэн зорилгууд
- **Хэмжилт** – Зорилгыг хамгийн тодорхой, ач холбогдол бүхий үзүүлэлт, параметрээр хэмжих. Жишээ нь, зорилтот ашигийн өсөлтийг цэвэр ашгийн өсөлтөөр хэмжих г.м.
- **Зорилтот үнэ цэнэ** – Зорилтуудыг тодорхой байдлаар илэрхийлнэ, жишээ нь цэвэр ашгийг 2% -иар өсгөнө г.м.
- **Шинэ санаачлага** - Тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд нэвтрүүлэх шинэ санаачлага. Эдгээрийг хүснэгтээр илэрхийлвэл:

	Зорилго	Хэмжилт	Зорилтот үнэ цэнэ	Санаачлага
Санхүү	*	*	*	*
Хэрэглэгч	*	*	*	*
Үйл ажиллагаа	*	*	*	*
Хөгжилт	*	*	*	*

Тэнцвэрт онооны карт

ТОК бол “стратегийн удирдлагын тогтолцооны үндсэн элемент” юм. Тэрээр, удирдлагын тогтолцоонд байгууллагын бүх түвшний стратегийн төлөвлөлтөнд дараахь үүрэгтэйгээр ашиглагддаг. Үүнд:

1. **Стратегийг тодорхойлох** – Эрхэм зорилго буюу стратегийн зорилгыг үйл ажиллагааны зорилтууд болгож буулгах.
2. **Стратегийн зорилтыг холбох** – стратегийн зорилтыг тухайлсан гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдэд нь уяж өгөх.
3. **Бизнес төлөвлөгөө** – Бизнес төлөвлөлт хийх, орчны өөрчлөлтүүдийг тусгах
4. **Стратегийн эргэх холбоо ба сургамж** – эргэх холбоог хангаж стратеги

Байгууллагын стратегийн зорилгод хүрэх үе шатуудыг дүрсэлвэл:



Стратегийн удирдлагын тогтолцоо²³

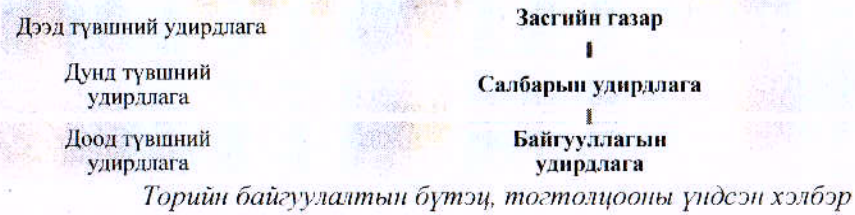
Эндээс харахад стратегийн удирдлагын тогтолцоо нь ТОК-ийг төсөвлөлт, тайлагнал, урамшуулалтай холбох үйл явц болж байна. Эдгээр ухагдахуунууд нь удирдлагын бүртгэлийн элементүүд байдаг тул “стратегийн төлөвлөлтийн гол арга зүй нь удирдлагын бүртгэлд тулгуурлана” гэдэг нь харагдаж байна.

Улсын секторын удирдлагын хяналтын тогтолцоо

Төр өөрийн үүргээ биелүүлэхийн тулд өөрийн бие даасан албан ёсны бүтэц, зохион байгуулалтыг бий болгоно. Энэхүү бүтцийг **улсын сектор** хэмээн нэрлэдэг.

²³ www.http//Netmba.com /balanced-scorecard/

Улсын секторын удирдлага, зохион байгуулалт нь төрийн байгуулалтын үндсэн хэлбэр болох босоо тогтолцоогоор тодорхойлогдоно. Тухайлбал:



Төр өөрийн үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдах санхүүгийн эх үүсвэрийг оорийн хүчээр хуримтлуулж зарцуулах ба энэ мөнгөн хөрөнгийн санг улсын төсөв гэдэг.

Удирдлагын үндсэн үүргүүд төрийн байгуулалтын бүтцийн аль ч түвшинд хэрэгжиж, удирдлагын хяналтын тогтолцоо төсвийн хөрөнгийн бүрдүүлэлт, зарцуулалтад чиглэгдэж ирсэн. Улсын төсвийн онцлог нь микро түвшинд бүрэлдэж, макро түвшинд нэгтгэгдэн, эргэж микро түвшинд үйлчилдэг, үүнтэй холбоотойгоор удирдлагын хяналтын тогтолцоо ч микро ба макро түвшинг хамардаг явдал бөгөөд улсын төсвийн удирдлагын хяналтын үндсэн хэлбэр нь “төсвийн төлөвлөлт” болж байдаг билээ.

Төсвийн **орчин үеийн** шинэчлэл сүүлийн 20 -иод жил үргэлжилж байгаа бөгөөд цаашид төсвийн зарлагын удирдлагыг шинэчлэхэд товлорох хандлагатай байгаа²⁴ ажээ. Монгол Улс 2003 оноос ТБУСТ хуулийг хэрэгжүүлж эхэлснээр Засгийн газрын дунд хугацааны зорилтуудыг тодорхойлж, түүний хэрэгжилтийг төсөвтэй уялдуулан үр дүнг тооцох болсон нь дэвшилтэт өөрчлөлт байсан. Гэвч оноогийн даяарчлагдсан шинжтэй улсын секторын төсвийн удирдлагын тогтолцооны өөрийн орны хүрсэн түвшинг зах зээлийн орнуудтай харьцуулахад төдийлөн боловсонгүй бус тогтолцоо бүрэлдсэн байгааг хүлээн зөвшөөрч, цаашид боловсонгүй болгох асуудалд анхаарах нь зүйтэй.

Өнөөдрийн манай практикт оршиж байгаа дутагдал бол Засгийн газар, салбар, байгууллагын аль ч түвшинд төлөвлөлтийг хийхдээ зөвхөн үйл ажиллагааны хүрээнд авч үздэг, эдийн засгийн тооцоо судалгааг орхигдуулдаг, гаргасан тооцоо судалгаа үндэслэлгүй байх нь элбэг, төсвийн байгууллагууд төлөвлөлтийг хийдээ омнөх жилийн гүйцэтгэлд үндэслэн түүнтэй ойролцоогоор төсөвлөдөг, энэ нь эргээд төсвийн хөрөнгийн үр ашиггүй зарцуулалтыг бий болгож байгаа явдал юм.

Улсын секторын удирдлагын тогтолцоог боловсонгүй болгох, төсвийн төлөвлөлтийг сайжруулж, шинэ шатанд гаргах арга зам нь түүний арга зүйг боловсруулах, тухайлбал удирдлагын бүртгэл, төсөвлөлтийн онол, арга зүйг

²⁴ Улсын салбарын удирдлага, санхүүжилтийн шинэчлэл: Үзэл баримтлал, хэрэгжилт. Удирдлагын академи. УБ 2004 он

бүтээлчээр эзэмшиж, улсын секторын онцлогт тохируулан ашиглах явдал гэж бид үзэж байна.

Улсын секторын онцлог бол **гарц** ба **үр дүн** цаг хугацааны ялгаатай үеүүдэд тодорхойлогддог явдал юм. Энэ нь нийгмийн асуудал маш олон хүчин зүйлийн нөлөөнд оршиж байдагтай холбоотой. Иймд төлөвлөлтийг эдгээр хүчин зүйлүүдтэй уялдуулан хийх шаардлагатай бөгөөд энэ нь тэнцвэрт онооны карт (ТОК)-д тусгалаа олно. Тэнцвэрт онооны картын загварын үндсэн элементүүд нь улсын секторын хувьд дараахь байдлаар тодорхойлогдоно:

Хэрэглэгчийн ирээдүйн төлөв: ард түмэн, нийгэм, эдийн засгийн хөгжилт

Санхүүгийн хэтийн төлөв: төсвийн санхүүжилт, ард түмэнд хүлээн зөвшөөрөгдөж, тэдний дэмжлэгийг авах

Эрхэм зорилго, стратеги

Хүний хөгжилт, байгууллагын өсөлт: ТАХ, байгууллага, салбар, ЗГ-н нэр хүнд дээшлэх

Дотоод үйл ажиллагаа: Бүтэц, зохион байгуулалт, эерэг өөрчлөлт

Улсын сектор дахь тэнцвэрт онооны картын элементүүд

Төлөвлөлтийг ТОК-д илэрхийлснээр улсын секторын аль ч байгууллага, салбар, цаашлаад Засгийн газрын үйл ажиллагааны хэтийн төлөвийг нарийн хэмжилтээр харах боломжтой юм.

“Судалгааны зөвхөн үр дүн нь биш, түүнд хүргэж байгаа арга нь үнэн зөв байх ёстой”²⁵ гэдэгчлэн төсвийн төлөвлөлтөнд удирдлагын бүртгэлийг үр дүнтэй ашиглахад **төсөвлөлтийн аргыг** оновчтой сонгон хэрэглэх нь улсын секторын микро ба макро түвшний уялдааг илэрхийлэх, төрийн захиргааны удирдлагын бүх түвшинд үнэн зөв мэдээлэл олж авах, үр дүнд чиглэсэн дунд хугацааны төсвийн зарлагын стратегийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд онцгой үүрэгтэй. Бизнесийн байгууллагууд ашигийн талаар санаа тавьдаг бол ашигийн бус байгууллагууд нь хотөлбөрийн биелэлтийг хангахыг эрмэлздэг. Аль аль нь сайн тооцоолсон төсөвгүйгээр амжилтанд хүрэхгүй²⁶ гэж төсөв, төсөвлөлтийн ач холбогдлыг илэрхийлжээ. Удирдлагын хяналтад төсөвлөлтийн байнгын төсөв, уян хатан төсөв, капиталын төсөв, мастер төсөв гэсэн хэлбэрүүдийг²⁷ ашигладаг. Байнгын төсвийн 3 суурь байна. Үүнд:

²⁵ Н.Тунгалаг “Удирдлагын бүртгэлийн тогтолцоог бүрдүүлэх зарим асуудал” Диссертаци., УБ 1999 он., Хуудас 5

²⁶ Моломжамц Д. Удирдлагын бүртгэл. УБ 1999 он. Хуу-137

²⁷ James R. Martin. MANAGEMENT ACCOUNTING CONCEPTS, TECHNIQUES & CONTROVERSIAL ISSUES: Budgeting.

Хэлбэрүүд	Төсвийн тодорхойлолт
Өсгөх суурь	Өмнөх жилийн төсөв дээр үндэслэдэг
Өөрчлөлт оруулах	Өмнөх жилийн төсөвт үндэслэнэ, гэхдээ удирдлагын зүгээс шаардлагатай зарим тодотголыг нэмж оруулдаг
Тэг суурь	Аливаа үйл ажиллагааг шинээр эхлэх цэгт тулгуурладаг

Байнгын төсвийн үндсэн сууриуд, тэдгээрийн онцлог

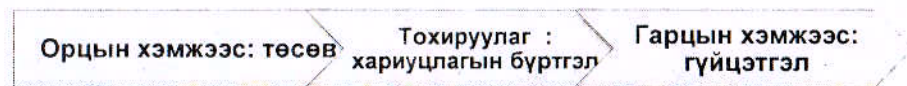
Улсын секторын өнөөгийн практикт өмнөх жилийн үзүүлэлтэд тулгуурлан төсөвлөх аргыг хэрэглэж байгаа бөгөөд энэ нь зарим дутагдалтай байсаар байгааг дээр дурьдсан. Энэ нь өсгөх ба өөрчлөлт оруулах 2 суурьт үндэслэсэн төсөвлөлтийг ашиглаж байгаа хэрэг юм. Харин өөрчлөлт шинэчлэлтийг зорьж, илүү үр дүнд чиглэж байгаа өнөөгийн нохцолд "тэг суурьт төсөвлөлтийн арга"-ыг улсын секторт төсвийн төлөвлөлтөнд ашиглах нь зүйтэй гэж бид сонгож байна.

Тэг суурьт төсөвлөлтөөр шийдвэрийн багц боловруулж, шийдлүүдийг үнэлсний үндсэн дээр ач холбогдлын дарааллаар нь санхүүжүүлдэг.

Тэг суурьт төсөв бэлтгэхэд дараахь үйл ажиллагааг гүйцэтгэнэ:

- Шийдвэрийн багцыг боловруулах /Одоо байгаа болон шинээр гарч болох бүх нохцол байдлыг тодорхойлох/
- Шийдвэрийн багцыг зэрэглэх /Ач холбогдлоор нь зэрэглэнэ, ийнхээр тэргүүлэх чиглэлээ тодорхойлно/
- Нөөцүүдийг хуваарилах /Хамгийн чухал үйл ажиллагаанаас нь эхлэн нөөцийг хуваарилах/ зэрэг болно.

Удирдлагын хяналтын тогтолцоонд хяналтын технологи үйлдэл, орц, гарц, тохируулагч гэсэн элементүүдээс бүрдэнэ. Тухайлбал:



Удирдлагын хяналтын тогтолцооны технологи

Улсын сектор бүтцийн хувьд нүсэр, үйл ажиллагааны цар хүрээний хувьд олон талын, өргөн уудам газар нутгийг хамардаг учраас хариуцлагын бүртгэл тайлагналын хэлбэрийг ашиглах нь зүйтэй юм. Хариуцлагын төвөөр дамжуулан үйл ажиллагааг төсөвлөж, гүйцэтгэлийг хэмжих, тайлагнах үйл явцыг **хариуцлагын бүртгэл** гэдэг. Улсын секторт бүтээгдэхүүн ба бүтээгдэхүүний

өртөгт суурилсан төсөв, төлөвлөгөө орцын хэмжээс, түүний тайлагнал гарцын хэмжээс болох ба хариуцлагын тайлагнал тохируулагчийн үүргийг гүйцэтгэнэ.

Улсын секторын төрийн захиргааны бүтэц нь ТБУСТ хуулинд зааснаар дараахь удирдлагын түвшингүүдэд хуваагдана. Үүнд:

- Засгийн газар
- Төсвийн ерөнхийлөн захирагч
- Төсвийн ерөнхий менежер

Хариуцлагын төв бол зохион байгуулалтын бүтцээр зөвшөөрөгдсөн хариуцлагын тогтолцооны бие даасан нэгж юм. Анхан шатны нэгжээс дээд удирдлага хүртэл хариуцлагын пирамид үүсгэнэ. Уг пирамид улсын секторт өртгийн, үр дүнгийн, санхүүжилтийн төвүүдэд хуваагдаж болно. Үүнд:

Санхүүжилтийн төв	Засгийн газар
Үр дүнгийн төв	Төсвийн ерөнхийлөн захирагч
Өртөг, зардлын төв	Төсвийн ерөнхий менежер

Улсын сектор дахь хариуцлагын төвүүд

Түвшин бүрийн хяналт тухайн түвшний төсөвлөлттэй уялдана, төсөв хэлэлцэх явцад мөнгөн урсгал хариуцлагын пирамидын бүх төвүүдэд хуваарилагдаж, баланслах ба гүйцэтгэл, хяналт, хариуцлагын тайлагнал ч бас шат шатанд дээрх төвүүдээр нэгтгэгдэнэ. Энэхүү пирамид нь улсын секторын стратегийн удирдлагын тогтолцоотой уялданаар удирдлагын хяналтын тогтолцоог бүрдүүлнэ. Ийнхүү ТОК-ийг улсын секторт хэрэглэх боломжтой болно.

Дүгнэлт

- Удирдлагын хяналтын тогтолцооны хөгжилтөнд уг тогтолцооны дотоод, гадаад орчны хувьсал өөрчлөлт хүчтэй нөлөөлөх болсон. Өнөөдөр орчны хувьсал зөвхөн нэг улс орны хүрээнд төдийгүй олон улсыг хамарсан, даяарчлагдсан шинжтэй болж байна. Үүнтэй холбоотой удирдлагын хяналтад зөвхөн санхүүгийн мэдээлэл биш тооны болон чанарын мэдээллүүдийг ашиглах шаардлага зүй ёсоор тавигдаж байна.
- Улсын секторт удирдлагын хяналтын тогтолцоо төгс бус байгаагийн шалтгаан нь удирдлагын хяналтын арга зүйг зохистой байдлаар тодорхойлж хэрэглэдэггүйтэй холбоотой. Энэ нь төсвийн хөрөнгийг зүй зохисгүй зарцуулах, үйл ажиллагааны үр дүнг бууруулах, эдийн засгийн боломжийг алдагдуулах зэрэгт хүргэж байна.
- Удирдлагын хяналтын тогтолцооны хөгжлийн гарааны үед үүссэн элементүүдийн зарим нь одоо ч ач холбогдлоо алдаагүй, боловсронгуй болж хэрэглэгдсээр байгаагийн нэг нь төсөвлөлтийн арга юм.

Бүтээгдэхүүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлж байгаа өнөөгийн нөхцөлд төсвийн төлөвлөлтөнд тэг суурьт төсөвлөлтийн аргыг ашигласнаар бүтээгдэхүүний өртгийг үнэн зөв тодорхойлж, түүнд үндэслэн санхүүжилтийг олгож байх нь үргүй зардал гаргахгүй байх нөхцөлийг бүрдүүлнэ гэж үзлээ.

Ашигласан ном зүй

1. “Монгол Улсын үндсэн хууль” 1992 он
2. Н.Тунгалаг . “Удирдлагын бүртгэлийн тогтолцоог бүрдүүлэх зарим асуудал” Диссертацийн ажил. УБ 1999 он
3. Т. Жааваа. Нягтлан бодох бүртгэлийн онол, арга зүй: Зардал удирдлагын бүртгэл дэх хувьслын чиг ба сургалтын хандлага. “Монголын мэргэшсэн нягтлан бодогчдын институт” улирал тутмын сэтгүүл. №1 (3) 2010 он
4. Д. Моломжамц. Удирдлагын бүртгэл. УБ 1999 он
5. Улсын салбарын удирдлага, санхүүжилтийн шинэчлэл : Үзэл баримтлал, хэрэгжилт. Удирдлагын академи., УБ 2004 он
6. James R. Martin. Management accounting concepts, techniques & controversial issues: budgeting.

Веб сайтууд:

[www.http://legalinfo.mn](http://legalinfo.mn)

www.scnaloa.com/services/consulting

[www.http://netmba.com](http://netmba.com)

[www.http://mof.gov.mn](http://mof.gov.mn)

[www.http://NSO.mn](http://NSO.mn)

[www.http://MAAW.com](http://MAAW.com)