

# ДЭЭД БОЛОВСРОЛЫН БАЙУУЛЛАГЫН ӨРТГИЙН УДИРДЛАГА, ТҮҮНИЙ ХЭМЖЛИЙН ЗАГВАРЫГ БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ АРГА ЗАМ

Ц.Пүрэвтуяа

СЭЗДС-ийн ахлах багш, Докторант

[purevtuya.ts@ife.edu.mn](mailto:purevtuya.ts@ife.edu.mn)

Э.Жавзандулам

СЭЗДС-ийн багш, Магистр

[javzandulam.e@ife.edu.mn](mailto:javzandulam.e@ife.edu.mn)

## Хураангуй

*Монгол Улсын хөгжлийн давуу, сул талыг дэлхий нийт олон үзүүлэлтээр үнэлэн тодорхойлсон байдаг. Тухайлбал,*

*.... Боловсролын чанар хангалтгүй, боловсрол шинжлэх ухааны салбарт зарцуулж буй хөрөнгө бага, зарцуулалт нь оновчгүй байдал ... гэж үзсэн байдаг.*

*Иймд боловсролын салбарын хөгжилд нөлөөлөх зүйлсийг авч үзэн шалтгааныг илрүүлэн, арилгах, түүнийг боломжит арга хувилбараар шинэчлэн хөгжүүлэх сайжруулах нь зүйн хэрэг болно.*

*Энэхүү судалгааны ажил дээд боловсролын байгууллагуудын санхүүгийн байдал, түүнийг хэмжиж буй загваруудыг шинжлэх, тэдгээрийн цаашдын чиг хандлагын талаар судалж, үүний үр дүнд дээд боловсролын санхүүгийн болон тэр дундаа өртгийн хэмжлийг оновчтой жишиг загвараар тодорхойлон, нэвтрүүлэх санал зөвлөмжийг хүргүүлэх зорилготой.*

*Дээд боловсролын өртгийн хэмжлийн уламжлалт болон олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн аргууд, түүний хэрэглээний судалгаа, хоёрдогч эх үүсвэрээс авсан мэдээлэлд задлан шинжлэх, харьцуулан дүгнэх аргуудыг ашигласан.*

## Түлхүүр үг

**Дээд боловсролын байгууллага, Боловсролын цикл, Санхүүгийн тайлагнал, Өртгийн удирдлага, Өртгийн хэмжил, Үйлдэлд суурилсан удирдлага, Шууд бус зардал**

## Оршил

Орчин цагийн санхүүгийн хэмжил, тайлагнал, зардал удирдлагын нягтлан бодох бүртгэл, улс гүрэн, бүс нутгийн систем загварууд хийгээд даяаршлийн эрин – XXI зууны нягтлан бодох бүртгэлийн мэдээллийн технологи, систем загварын түүхэн сургамжууд хийгээд үндсэн хандлагыг хөндсөн онол практикийн дорвитой бүтээл, ахисан түвшиний судалгаа хөгжлийн учир холбогдол илт өсч байна<sup>1</sup>.

Байгууллагын эцсийн зорилго нь тасралтгүй хөгжих үнэ цэнэтэй бүхнийг бий болгох явдал юм. Үүний цаана зөв тодорхойлсон нэгдсэн стратеги байна. Стратегийг бид өөрийн нөөц боломж, ур ухаандаа үндэслэн боловсруулах бөгөөд үр дүн нь хэмжлийн ухаанаар тодроно. Тэгвэл яаж? Мэдээж, бусдаас ялгарах онцлог, бусдыг дагуулах удирдлагын бодлогоороо дамжуулан орцыг гарц болгон хэрэглэгчдэд хүргэх үнэ цэнэтэй үйлдлүүдийг тодорхойлсон нэгдсэн стратегийг хэрэгжүүлэн хэмжин удирдах явдал юм.

Манай улсын төрийн, хувийн, олон нийтийн өмчит их дээд сургуулиудад санхүүгийн тайлагнал, өртгийн хэмжлийн загвар нь уламжлалт аргыг /шаардагдах байгууллага бүрт тохируулан мэдээлэл бэлтгэх/ хэрэглэн хэвшсэн нь салбарын онцлог, түүний мэдээллийн ач холбогдол, бодит байдлыг бууруулсаар байгаа нь дэлхийн өрсөлдөх чадварын тайланд санхүүгийн тайлагналын хүчин чадлын хувьд 144 орноос 130-д жагссан байгаагаас харагдаж байна.

<sup>1</sup>Т.Жааваа, “Үндэсний бүртгэлийн тогтолцоог шинэчлэх асуудал”, диссертаци Sc.D, 2003,хууд56

Тогтвортой байдлын талаар оролцогч талуудад өгөх үнэн зөв, санхүүгийн мэдээллийн ил тод байдал, түүний ач холбогдлыг санхүүгийн хэмжлийн үр дүнд тодорхойлдог. Энэ нь дээд боловсролын байгууллагын нөөц төлөвлөлтөнд эрх мэдлийг төвлөрүүлэхээс илүүтэй хариуцлагын төвүүдэд эсвэл үйлдэлд суурилан нөөцийг хуваарилах, оновчтой шийдвэр гаргах, тогтвортой нэгдсэн тайлагналын системийг нэвтрүүлэх шаардлагатайг харуулж байна.

## I. Онолын судалгаа

### Санхүү өртгийн хэмжил, түүний хөгжил цаашдын чиг хандлага

Санхүү бүртгэл, түүний хэмжил нь дэлхий дахинд дундад зууны үеэс далай дээгүүр хийгдэх худалдаа арилжаанаас үүсэлтэй, харин өртөг зардал түүний хэмжлийн тухай ойлголт нь XIX зууны эхээр Английн нэхмэлийн үйлдвэрт хэрэглэх үеэс үүссэн гэж үздэг.<sup>2</sup>

Монгол улсад санхүүгийн мэдээллийн тогтолцоо үргэлж шулуун дардан замаар бэрхшээлгүй төлөвшиж байгаагүй билээ. Энэ талаар Монгол улсын их сургуулийн эрдэмтэн судлаачид “Монголд энгийн тоо бүртгэлээс өөр мэдээллийн баялаг уламжлал, хэмжүүрийн систем байгаагүй юм. 1920-иод онд үндэсний мөнгөн тэмдэгт, хэмжүүрийн нэгдмэл систем, 1930-аад онд давхар бичилтийн нягтлан бодох бүртгэл, 1940-өөд оноос зардлын нэгдсэн төсөв, 1960 оноос журнал маягт, 1970 оноос бүртгэлийн мэдээллийг механикжуулах, 1980-аад онд зардлын чекийн данс, норматив бүртгэл нэвтрүүлэх гэж оролдсон ч олигтой үр дүнд хүрээгүй 1990 оноос төвлөрсөн төлөвлөгөөтө эдийн засгийн үеийн бүртгэлийн системийг халж, дэлхийн мэдээллийн даяаршилд нэгдэхээр болсон” гэж дүгнэсэн байдаг.

Хөгжлийн үйл явцаас харахад манай улсад санхүүгийн тайлагналын загваруудын хөгжил, хэрэглээ хангалттай түвшинд байгаа ч бүх байгууллагын хувьд ерөнхий нэг загвараар тайлагнаж байгаа нь оновчтой бус байна. Тухайлбал, дээд боловсролын байгууллагын санхүүгийн тайлагнал боловсролын үйл ажиллагааны циклээр бус, санхүүгийн циклээр бэлтгэгдэн толилуулагдаж байна. Түүнчлэн төр засгийн болон бусад мэргэжлийн байгууллагуудад бэлтгэх ялгаатай тайлангийн загварууд нь нэг мэдээллийг олон хувирган өөрчлөх төдийхнөөр хязгаарлагдаж мэдээллийн үнэ цэнийг бууруулж байгаа нь судалгаанаас харагдаж байна.

Сүүлийн жилүүдэд манай улсын бизнесийн салбарт өртгийн удирдлагын хэмжлийн тохиромжит загварыг нэвтрүүлэх олон судалгааны ажлууд хийгдэн үр дүнгээ өгч байгаа ч төр, олон нийтийн болон боловсролын салбарт одоог хүртэл хэрэглэгдэж буй уламжлалт загварын хэрэглээ хангалтгүй, тохиромжгүй хэвээр байсаар байна. Боловсролын салбарын санхүүжилт, сургалтын онцлог, сургалтын бизнес процессоос үл хамааран хувьсах тогтмол зардлын тодорхой дүнгээр, хувиар олгогдож байгаа нь үүний нэг тод жишээ.

Өртгийн хэмжил нь дэлхий нийтийн түвшинд дараах байдлаар хөгжиж байна. Үүнд:

#### - Уламжлалт загвар

Үүнд захиалгат ажлаар өртөг тооцох/багцаар болон гэрээ, захиалгаар/, үйлдвэрлэлийн үе шатаар/тодорхой бүтээгдэхүүн болон үйл ажиллагаа, тасралтгүй үйл явц, хэсэг нэгж, цех дамжлагаар/ өртөг тооцох, дотоод тайлагнал болон удирдлагын шийдвэр гаргалттай холбогдуулан шингээгч зардлаар/бүрэн өртөг/, ахиуц зардлаар/хувьсах өртөг/, стандарт зардлаар/шууд материал, шууд хөдөлмөр, үйлдвэрлэлийн нэмэгдэл зардал/, ялгаварт зардлаар гэх мэт арга, хандлагуудыг авч үздэг.

#### - Орчин үеийн загвар

Үүнд амьдралын мөчлөгөөр өртөг тооцох, зорилтот өртөг тооцох, үйлдэлд суурилсан өртөг тооцолт, цаг хугацаа ба үйлдэлд суурилсан өртөг тооцолт, кайзен өртөг тооцолт, бүтээмжийн/lean accounting/өртөг тооцолт, төгс хувьсах зардлаар/throughput/ өртөг тооцолт/тасралтгүй үйлдвэрлэл, чанарын удирдлага, реинжинеренг, 6 сигма, хязгаарлалтын онол зэргийг ашиглан/нийгмийн хариуцлага ба хүрээлэн буй орчны бүртгэл зэрэг багтдаг.

Өртгийн удирдлага нь тасралтгүй сайжруулалтыг бий болгох төсөвлөлт, хэмжилт, үнэлгээ, шийдвэр гаргалтын цогц ухаан юм.

**Төсөвлөлт** – Байгууллагын зорилгод хүрэх санаа буюу төлөвлөгөө, түүнийг хэрэгжүүлэх арга зам<sup>3</sup> юм. Жич: Төсөвлөлтийн дараах аргууд<sup>4</sup>-ыг харьцуулан шинжлэхэд бидний эцсийн зорилгыг хангахад үйлдэлд суурилсан төсөвлөлт (ABB) үр дүнтэй болох нь судалгааны үр дүнгээс ажиглагдсан. /Хүснэгт 1/

<sup>2</sup>Н.Тунгалаг, “Удирдлагын бүртгэлийн тогтолцоог бүрдүүлэх онол арга зүйн асуудал” диссертаци ph.D, 1999, хууд58, Лука Пачиолло, “Арифметик геометрийн прогресс” бүтээл

**Хэмжилт** – Гүйцэтгэлийн үр дүнг хэмжих ба энэ нь төсөвлөлтийн хэрэгжилтийг үнэлэх арга зам юм. Жич: Өртөг хэмжлийн олон аргуудаас харьцуулан шинжлэхэд үйлдэлд суурилан өртөг тооцооноор төсөвлөлтийнхөө үр дүнг үйлдэл, хариуцлагын төвөөр хэмжих боломжтой. /Хүснэгт 2/

**Үнэлгээ** – Хэмжигдсэн үр дүнг төсөвлөлтийн дагуу хийгдсэн эсэхийг үнэлэхдээ түүнд тодорхойлсон *санхүүгийн болон санхүүгийн бус бүх хүчин зүйлийн хувьд* үнэлэх нь илүү бодитой шийдвэр гаргах, түүнчлэн ирээдүйн зөв чиглэлийг бий болгодог. Жич: Судалгааны үр дүнгээс харахад, тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний картаар(BSC) гүйцэтгэлийг төсөвлөлттэй харьцуулан үнэлэх нь илүү боломжтой байна./Хүснэгт 3/

**Шийдвэр гаргалт** –Зөв хэмжүүртэй төсөвлөлтийг хэрэглэн өртгөө удирдсанаар олон төрлийн шийдвэрийг гаргах боломжийг удирдлагад өгдөг.Жич: Олон хувилбараас оновчтой шийдвэр гаргах нь байгууллагыг үр ашигтай удирдах боломжийг олгох давуу талтай. /Хүснэгт 4/

Дээрхээс дүгнэхэд, өртгийн удирдлага нь тохиромжит аргуудыг хослуулан хөгжүүлэн нэвтрүүлснээр байгууллагад ирээдүйд үр ашигтай, үр дүнтэй ажиллах боломжийг олгох ба үүний нэг тод жишээ ABM загвар нь стратегийн үйл явцыг дэмжин өртгийг удирддагаараа бусад аргуудаас давуу талтай. ABM-ын загварын гол санааг дүрсэлбэл /Зураг 1/:

**Зураг 1.**



Боловсрол бол маш олон тал бүхий үйл явц болохыг судлаачид тэмдэглэж иржээ. Оросын Боловсролын академийн академич, доктор Б.С.Гершунский “XXI зуун руу чиглэсэн боловсролын философи” нэртэй томоохон бүтээлдээ /1998 он/ ... Боловсрол бол үйл явц (процесс) мөн; ... гэж тодорхойлсон байдаг. Боловсрол нь амьдрал, үйлдвэрлэл, шинжлэх ухаанаас эзэмшсэн мэдлэг, чадвар, дадал туршлагын нэгдэл, эдгээрийг эзэмших үйл явц<sup>1</sup>. Дээд боловсрол нь түүнийг эзэмших, эзэмшүүлэх үйл ажиллагаа. Боловсролын үйл ажиллагаа нь тодорхой хугацаанд боловсрол олж авах үйл явц ба энэ үйл явцыг тодорхой шатлалтайгаар эзэмшдэг. /О.Мөнхцэцэг,МВА, 2010, УБ/

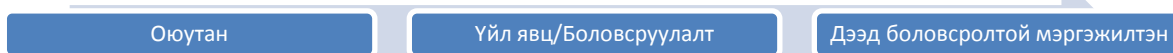
Боловсролын талаар баримталж буй бодлогоос харахад<sup>ii</sup>:

- ЮНЕСКО- ... Хариуцлагын ил тод байдал, уян хатан байдал, чанарын баталгааг хангах, Тогтвортой хөгжлийг дэмжих, Мэдлэгт суурилсан нийгмийг бүтээхэд туслах, ...
- Дэлхийн банк- ...Удирдлагын үр ашиг, эргэн тайлагнах, уян хатан байдал, санхүүгийн тогтвортой тогтолцоог бүрдүүлэхийг дэмжих, ...
- Азийн хөгжлийн банк- ... Бага нас, албан бус ба дээд боловсролд оруулах хөрөнгө оруулалтыг оновчтой болгох...
- Олон улсын байгууллагын зөвлөснөөр, аль ч улс орон “Боловсролын салбарт төрөөс оруулах хөрөнгө оруулалтын хэмжээ нь ДНБ-ын 4-6% байх, үүнээс их дээд сургуулиудад зарцуулах хөрөнгө нь боловсролын салбарт зарцуулж буй хөрөнгийн 15-20% байх шаардлагатай” гэсэн нийтлэг зөвлөмж байдаг<sup>iii</sup>.

<sup>3</sup>ACCA Paper F5, Pg206

<sup>4</sup> ACCA Paper F5, Part C: Budgetary systems

Дээд боловсролын парадигмын өөрчлөлт нь стратеги, бүтэц, тогтолцоо, ажиллах хүч, арга барил, оршин тогтнох хүч зэрэг шинжүүдийн хувьд өдрөөс өдөрт шинэчлэлийг шаардаж байна.



## II. Эмпирик судалгаа

### Дээд боловсролын онцлог, үнэ цэнэ – өртгийн удирдлага

Боловсролын салбараас хүний хөгжил, шинжлэх ухаан технологийн хөгжил, үйлдвэрлэлийн хөгжил, ард түмний сайн сайхан амьдрал, улс орны хөгжил<sup>5</sup> бий болдог.

Ийм ч учраас энэ салбарын үнэ цэнийг бий болгоход нөлөөлөгч өртгийн удирдлагыг одоогийн байгаагаас илүү удирдах арга хандлагыг судлан туршин нэвтрүүлэх нь бидний зорилго байлаа.

Дээд боловсролын салбарын өртөг удирдах хэрэгцээ шаардлагыг өнөөгийн байдлаас үүдэн дараах байдлаар тодорхойлон гаргаж судалгаагаа хийсэн. Үүнд:

1. Дээд боловсролын салбарын нийгэмд оруулж байгаа **хувь нэмэр** нь чадавхитай хүний нөөц бэлтгэх. /чанартай-үнэ цэнэтэй/
2. Зах зээл хязгаарлагдмал тул **өрсөлдөх** /Өрсөлдөх стратегийг ашиглан/
3. Бусад салбартай харьцуулахад **орлого хязгаарлагдмал** /орлогоор-ДНБ/тул өртгөө удирдах зайлшгүй шаардлагатай /боломжит нөөцдөө тулгуурлан/.
4. Дээд боловсролын салбар бол боловсрол олгох, эзэмшүүлэх процессын хувьд **олон үйлдлээс** бүрддэг.
5. Үнэ цэнэ багатай үйлдлүүдээс татгалзах замаар зардлыг бууруулах, үнэ цэнэтэй үйлдлүүдийг үр ашигтай хэрэгжүүлэх замаар өртгөө удирдах. /Дээд боловсролын гарц **чанартай, үнэ цэнэтэй** байх ёстой/
6. Дээд боловсролын салбарын өртгийг үнэ цэнийн хэлхээ /value chain/-дүндэслэн **ABM**-р удирдана.
7. **ABM – ABC** – шууд бус зардал ихтэй салбарт тохиромжтой /Дээд боловсролын салбарын зардлын дийлэнх хувь нь шууд бус зардал./
8. Санхүүжилттэй холбогдон зардал өртгийг бүртгэж буй уламжлалт систем нь өртөг, зардлын мэдээллийг санхүүгийн тайлагналд зориулан ашиглаж байна. Санхүүгийн тайлагнал, түүний хэмжил нь батлагдсан нийтлэг нэг маягтаар бэлтгэгдэн толилуулагдаж байна. Өртөг, зардлыг 1 болон 2 үе шатаар эцсийн бүтээгдэхүүнд хуваарилдаг.Төсөвлөлтийг үнэлэх процессын хэмжүүр гүйцэтгэлийн дараа хийгддэг зэрэг болно.

### Жишээ сургуулиудын санхүү өртгийн хэмжлийн судалгаа шинжилгээ

Их дээд сургуулиудын зардлын бүтцийг шинжлэн харахад шууд бус зардлын харьцаа өндөр, орлого хязгаарлагдмал, олон үйлдлээс үйл ажиллагаа явагдах, уламжлалт систем шийдвэр гаргалт, мэдээллийн болон хяналтын үүрэгт хангалтгүй, судлагдсан байдлын судалгаа, гадны туршлага байгаа зэрэг нь ABM загварыг нэвтрүүлэх хэрэгцээ байгаа тул судалгааны загвараар сонгон авахад хүргэлээ.

Жишээ сургуулиудад хийсэн судалгаагаар, өмчийн хэлбэрээс шалтгаалан санхүү, өртгийн хэмжлийн загварыг хэрэглэж байгаа нь дээд боловсрол олгох, эзэмшүүлэх олон талт үйл явцтай, салбарын онцлогтой уялдаа муутай байгаа нь харагдаж байна. Түүнчлэн, зардлын бүтцийн шинжилгээнээс өртгийн хэмжил нь тохиромжгүй загвараар бэлтгэгдснээс салбарын санхүүжилт, түүнийг дагаад боловсролын үр ашиг бодит бус хэмжигдэж байгааг харуулж байна. /Хүснэгт 5/

Мөн санхүү, өртгийн мэдээллийг боловсруулах санхүүгийн мэдээллийг бэлтгэх мэргэжилтнүүдээс авсан судалгаагаар өртгийн удирлагын оновчит загвар нэвтрүүлэх шаардлагатай байгаа нь нотлогдож байна.

Дээрхи судалгаа шинжилгээ, загваруудын тусламжтайгаар судлаач бид юуны өмнө загвар сургуулийн нэгдсэн стратегийг ерөнхийд нь дүрслэн харуулсан. Стратегийг хэрэгжүүлэх үнэ цэнэ өгөх үйлдлүүдийг тодорхойлон өртгийн хэмжлийг (бакалавр, магистр, докторын зэргийг олгох нэгжийн өртөг) ABC хандлагаар хуримтлуулан тооцох замаар үйлдлийг удирдана гэж үзлээ.

Эцэст нь стратегийг хэрэгжүүлэх үнэ цэнэ өгөх үндсэн болон дэд үйлдлүүдийг бизнес процессоор /Зураг 4/-д дүрслэн харуулсан. Үүний үр дүнд ABM-ээр өртгөө удирдаж, стратегиэ хэрэгжүүлэх дэлхийд

<sup>5</sup>Н.Наранчимэг, Э.Төгөлдөр “Боловсролын удирдлага”, 2010

хүлээн зөвшөөрөгдсөн үнэ цэнэтэй сургууль болох, Монгол улсын хөгжилд боловсролын салбарын бодит үнэ цэнийг хэмжих боломжтой гэж үзэж байна. /Зураг 2, Зураг 3/

Мэдээж энэхүү судалгааны үр дүнг амжилттай хэрэгжүүлэхэд өнөөгийн нөхцөлд тулгарах хүндрэлтэй асуудлууд гарах бөгөөд эдгээрийг тодорхой үе шат дараалалтайгаар хэрэгжүүлэх боломжтой.

### **Ш. ДҮГНЭЛТ, САНАЛ**

1. Дээд боловсролын байгууллагын санхүүгийн хэмжлийг боловсролын циклээр бүх оролцогч талуудад бэлтгэх нэгдсэн нэг загварт шилжих, жишиг загварыг нэвтрүүлэх
2. Санхүү өртөг хэмжил, санхүүгийн тайлагналыг удирдлагын тайлагналд ашиглах боломжийг бүрдүүлэн бие даасан модулиудыг нэгдсэн систем рүү шилжүүлэх хэрэгтэй. Тухайлбал, цогц программ хангамжийг боловсруулан нэвтрүүлэх
3. Их дээд сургуулиудын ранкинг хийхэд санхүүгийн болон өртгийн хэмжлийн үнэлгээг үзүүлэлт болгох
4. Монголын дээд боловсролын процесс болон бизнес процессыг зураглалаар харуулах
5. Байгууллагын бизнес процесс дох үйлдлүүдийг нарийвчлан тодорхойлж, үнэ цэнэ өгөх байдлаар эрэмбэлэн, түүнд шаардагдах нөөцийн урсгалыг төсөвлөх, үнэлэх, хяналт тавих, шийдвэр гаргах тасралтгүй хөгжих загварыг бий болгох
6. Монголын дээд боловсролын салбарт тохирох өртгийн удирдлагын жишиг загварыг боловсруулан нэвтрүүлэх хэрэгтэй.

Хүснэгт 1.

ТӨСӨВЛӨЛТИЙН АРГУУДЫН ХАРЬЦУУЛАЛТ

Төсөвлөлтийн загвар <sup>6</sup>	Гол санаа	Давуу тал	Сул тал
<b>Хүрсэн төвшингөөрх төсөвлөлт</b> <i>Incremental budgeting</i>	Мөнгийг үндсэн чиг үүрэг, үйл ажиллагаанд хуваарилан байршуулдаг. <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бэлтгэхэд хялбар</li> <li>Удирдлагын хяналт сайжирснаар үр дүн нэмэгдэх боломжтой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бүртгэлийн олон сонголтгүй.</li> <li>Гүйцэтгэлийг сайжруулах боломжийг хайдаггүй</li> <li>Богино хугацааны үйл ажиллагаа нь бүтээмж, эдийн засгийн ашиг авчиргахуйц байх үед л ашиглагдана.</li> <li>Төсөв бэлтгэх үйл явц нь оновчтой бус</li> <li>Урт хугацааны асуудлыг шийдэхэд чиглэдэггүй</li> </ul>
<b>Тэг суурьт төсөвлөлт</b> <i>Zero based budgeting</i>	Шинэ томоохон хэмжээний хөтөлбөрийг тооцон төлөвлөхөд чиглэдэг <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бизнесийн орчны өөрчлөлтөөс хамааруулан төсөвлөлт болон төлөвлөлтөө хийдэг.</li> <li>Байгууллагын бүтцэд өртгийн зан төлөв нь уялдаатай бүртгэх шаардлагатай</li> <li>Үр дүнд нь нөөцийн хуваарилалт нь үр ашигтай болдог</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удирдлагаас их хэмжээний цаг болон болвсруулалт шаарддаг.</li> <li>Тэг суурьт төсөвлөлтийг хийхийн тулд сургалт шаардлагатай.</li> <li>Байгууллагын хамтын ажиллагаатай байх нь зөв соёлоос хамаардаг. (Олон соёлтой бол тохирохгүй)</li> </ul>
<b>Тодотгосон төсөв</b> <i>Rolling budgeting</i>	Тасралтгүй үргэлжлэх төсөв ч гэдэг. “Амьдрал өөрөө хувьсал” <sup>9</sup> гэсэн санаагаар байнга өөрчлөлт хийхийг шаарддаг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тодорхой бус байдал нь төсөвлөлтөнд нөлөөлөхийг бууруулдаг.</li> <li>Төлөвлөх болон хяналт үйл ажиллагааг ойрын хугацааны төлөвлөгөөнд үндэслэнэ. (тодорхой бодит мэдээлэлд тулгуурладаг)</li> <li>Ирээдүйн хэд хэдэн сарын үргэлжилсэн төсөв байнга байдаг.</li> <li>Төсвийн үр дүнг тогтмол хянаад нэмж тодруулсан төсөв бэлтгэдэг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нөөцүүдийн талаарх мэдээллийг байнга боловсруулалт хийхийг шаарддаг</li> <li>Төсвийг үргэлжлүүлэн хэрэгжүүлэхийн ач холбогдлыг удирдлагуудад харуулдаггүй</li> <li>Өөрчлөлт хийх шаардлагагүй зүйлсийг хүртэл шинэчлэх гэдэг.</li> <li>Гүйцэтгэлийг хэмжих хэмжүүр, үнэлгээний нэгдсэн арга хэрэглэх боломжгүй.</li> </ul>
<b>Уян хатан төсөв</b> <i>Flexible budgets</i>	Зардлын шинж чанарыг харгалзан өөрчлөлтийг тусгах төсөвлөдөг. <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нэг хугацаанд хийгдсэн төсвийг гүйцэтгэлд нь тохируулан хийх төсөв</li> <li>Боломжит түвшингүүдээр хийх</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уян хатан төсвийг тодорхой, хязгаарлагдмал хүрээнд хийсэн бол тогтмол зардлын өөрчлөлтөөр алдаа гарах магадлалтай</li> <li>Олон түвшнээр төсөв хийх тул цаг хугацаа, зардал их гарах</li> <li>Анхны төсөв гүйцэтгэлээс хамааран дахин дахин өөрчлөгдөх тул цаг хугацаа, зардал их гарах</li> </ul>
<b>Үйлдэлд суурилсан төсөвлөлт</b> <i>Activity Based Budgeting</i>	Үйлдэл бүрээр төсөвлөлтийг хийх, түүнийг хянахад чиглэдэг. <sup>11</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Үйл явц, үйлдлийг өртгөөр удирдахад чиглэдэг бөгөөд өртгийг учир шалтгаанаар нь хянадаг.</li> <li>Үйлдэл, үйл явцыг Үнэ цэнэ нэмэх, үнэ цэнэ нэмэхгүй гэсэн байдлаар ялган авч үздэг.</li> <li>Өртгийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх боломжийг олгодог.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Өртгийн олон чиглүүлэгч шаарддаг бөгөөд, байгууллагыг комплекс байхыг шаарддаг.</li> <li>Бэлтгэхэд ABC хандлагыг суурилан авч үздэг.</li> <li>Цаг хугацаа их шаардагдана.</li> </ul>
<b>Beyond budgeting</b>	Төсвийн хяналтын сайн систем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жилийн тогтмол төсвөөс илүү удирдлагын үйл явцад тохируулан хэрэглэх</li> <li>Төвлөрсөн, шаталсан төсвөөс илүү олон чиглэлтэй сүлжээнд шилжүүлэх</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Үнэ цэнийн удирдлага хэрэглэхэд энэ төсөвлөлт шаардагддаг.</li> <li>Менежерүүд санхүүгийн олон төрлийн үйл ажиллагаанд хариуцлага хүлээнэ.</li> </ul>

<sup>6</sup> ACCA paper F5

<sup>7</sup>Байгууллага юу бүтээснийг голлож хуваарилдаг. Ирээдүйн үйлдлийг анхаардаггүй.

<sup>8</sup>Микро түвшинд ашиглах боломж багатай.

<sup>9</sup>Байгууллагын өөрчлөлт, өрсөлдөгчийн байдал, шинэ технологи, орчны байдал, инфляци, үйл ажиллагааны түвшний өөрчлөлт гэх мэт

<sup>10</sup>Зардлыг хувьсах, тогтмолоор ялган төсөвлөлтөнд ашигладаг.

<sup>11</sup>Үйлдлүүдийг тодорхойлж, түүнд нөөцийг хуваарилан, гүйцэтгэлийн хэлбэлзлийг удирдахад чиглэдэг.

## Хүснэгт 2. ӨРТӨГ ХЭМЖЛИЙН АРГУУДЫН ХАРЬЦУУЛАЛТ

Өртөг тооцолтын хандлага <sup>12</sup>	Гол санааны харьцуулалт
<b>Бүрэн шингээх зардлаар өртөг тооцох</b> <i>Absorption costing</i>	Нэмэгдэл зардлыг бүтээгдэхүүн үйлчилгээнд жигд хуваарилан өртөг тооцох. Уламжлалт арга.
<b>Үйлдэлд суурилан өртөг тооцох</b> <i>Activity based costing</i>	Чухал үйлдэл бүрт хамаарах хүчин зүйлийг харгалзан үйлдэл тус бүрийн өртгийг тооцох
<b>Зорилтот өртөг тооцох</b> <i>Target costing</i>	Зорилтот үнэ, хүссэн ашгаас хамааруулан зорилтот өртгийг тооцох. Шинэ бүтээгдэхүүний загвар, технологийн бүтээлтийн явцад үндэслэдэг.
<b>Кайзен өртөг тооцолт</b> <i>Kaizen costing</i>	Нэгэнт бий болсон бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн өртгийг хямдруулах үйл ажиллагаа
<b>Амьдралын мөчлөгөөр өртөг тооцох</b> <i>Lifecycle costing</i>	Санхүүгийн жилээр бус бүтээгдэхүүний амьдралын хугацаагаар өртгийг тооцох
<b>Back flush accounting /costing</b>	Гарцад чиглэсэн өртөг тооцолт. Бараа материалыг үлдэгдэлгүй байлгана гэж үздэг.
<b>Бүтээмжид суурилан /Төгс хувьсах зардлаар /өртөг тооцох</b> <i>Throughput accounting</i>	Материал болон хувьсах нэмэгдэл зардалд суурилан өртөг тооцох

## Хүснэгт 3. ҮНЭЛГЭЭНИЙ ЗАГВАРУУДЫН ХАРЬЦУУЛАЛТ

Үнэлгээний загвар <sup>13</sup>	Гол санааны харьцуулалт
Санхүүгийн үзүүлэлтээр гүйцэтгэлийг хэмжиж хянах <b>Financial measurement indicator</b>	Ашигт ажиллагаа, хөрвөх чадвар болон эрсдлийг тооцох <i>тоон үзүүлэлтүүдээр</i> гүйцэтгэлийг хэмжиж хянана.
Санхүүгийн бус үзүүлэлтээр гүйцэтгэлийг хэмжиж хянах <b>Non financial measurement indicator</b>	Өрсөлдөөний орчин, үйлдвэрлэлийн орчин болон зардлын бүтэц дэх өөрчлөлтийг тодорхойлох үүднээс <i>чанарын хяналт, мониторинг болон хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж</i> зэрэг үзүүлэлтүүдээр гүйцэтгэлийг хэмжиж хянана.
Богино хугацааны хяналт ба оролдлого <b>Short-termism and manipulation</b>	Урт хугацаанаас илүү богино хугацаанд гүйцэтгэлийг хэмжин хянахад тохиромжтой. Богино хугацааны зорилтыг биелүүлсэн эсэхэд нь үнэлэлт өгөхөд чиглэдэг.
Тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний карт арга <b>Balanced scorecard</b>	Санхүүгийн болон санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдээр 4 хэгийн төлөв/хүрээ/-ийн хувьд гүйцэтгэлийг хэмжин хянахад тохиромжтой. Байгууллагын стратегитэй уялдагаараа давуу талтай.
<b>Building Block model</b>	Үйлчилгээний бизнесийг багтаамж/цар хүрээ/, стандарт болон урамшуулал гэсэн үзүүлэлтүүдээр гүйцэтгэлийг хэмжин хянахад тохиромжтой. Багтаамж/Dimension/, Стандарт/Standard/, Урамшуулал/Reward/

<sup>12</sup> ACCA paper F5

<sup>13</sup> ACCA paper F5

#### ХҮСНЭГТ 4. ШИЙДВЭР ГАРГАЛТЫН ТӨРЛҮҮД

Шийдвэр гаргалтын төрлүүд <sup>14</sup>	Гол санаа
<b>Хязгаарлагдмал хүчин зүйлсийн шинжилгээ</b>	Шугаман програмчлалаар асуудлыг тодорхойлж, загварыг график дүрслэлээр илэрхийлэн тэнцвэрийн аргаар хамгийн сайн хувилбарыг гаргаж үүний хүрээнд асуудлыг шийдэх. Shadow үнийг тогтоох
<b>Үнийн шийдвэр гаргалт</b>	Өрсөлдөөн, эрэлтэнд тулгуурласан үнийн бодлогоороо дамжуулан үйлдвэрлэл, борлуулалтыг нэмэгдүүлэх шийдвэр гаргах. Үнийн стратегиэ боловсруулах
<b>Богино хугацааны шийдвэр гаргалт</b>	Хамааралтай зардлыг тодорхойлж, өөртөө үйлдвэрлэх, гаднаас худалдан авах эсэх, аутсорсинг авах эсэх, цаашид боловсруулах, үйлдвэрлэлийг зогсоох эсэх зэрэг шийдвэрээ гаргах
<b>Эрсдэл ба тодорхой бус байдал</b>	Тодорхой бус байдлыг тогтоож, ашгийн хүлээгдэж буй үнэ цэнийг хэмжих, мэдрэмжийн шинжилгээ, загварчлал боловсруулах



**ХҮСНЭГТ 5 /ЗАРДЛЫН БҮТЭЦ/**

**Жишээ сургууль:Төрийн бус өмчит**

<b>Санхүүгийн байдлын тайлан</b>	2013.12.31	2014.12.31
Хөрөнгө	100%	100%
Эргэлтийн хөрөнгө	86%	85%
Эргэлтийн бус хөрөнгө	14%	15%
Өр төлбөр ба эздийн өмч	100%	100%
Богино хугацаат өр төлбөр	7%	9%
Урт хугацаат өр төлбөр	72%	69%
Эздийн өмч	21%	22%
<b>Орлогын тайлан</b>		
<i>Орлого болон зардлын бүтцээр</i>		
Орлого	100%	100%
Үндсэн үйл ажиллагааны орлого	99.8%	99.0%
Бусад орлого	0.2%	1.0%
Зардал	100%	100%
Цалин хөлс, Ажил олгогчийн НДШ	57.0%	56.7%
Засвар үйлчилгээний зардал	3.6%	8.1%
Ашиглалтын зардал	1.9%	1.5%
Түрээсийн зардал	0.0%	0.0%
Албан томилолтын зардал	0.6%	0.5%
Тээврийн зардал	0.1%	0.0%
Элэгдлийн зардал	3.1%	4.4%
Зар сурталчилгааны зардал	0.4%	0.3%
Шуудан, холбооны зардал	0.8%	0.6%
Шатахууны зардал	0.1%	0.1%
Найдваргүй авлагын зардал	0.0%	0.0%
Шагнал, урамшууллын зардал	1.3%	1.1%
Зээлийн хүүгийн зардал	15.8%	13.7%
Бусад зардал	15.3%	13.0%

**Жишээ сургууль:Төрийн өмчит**

<b>Санхүүгийн байдлын тайлан</b>	2013.12.31	2014.12.31
Хөрөнгө	100%	100%
Эргэлтийн хөрөнгө	34%	38%
Эргэлтийн бус хөрөнгө	66%	62%
Өр төлбөр ба эздийн өмч	100%	100%
Богино хугацаат өр төлбөр	10%	8%
Урт хугацаат өр төлбөр	0%	0%
Эздийн өмч	90%	92%
<b>Санхүүгийн үр дүнгийн тайлан</b>		
<i>Орлого болон зардлын бүтцээр</i>		
Орлого	100%	100%
Үндсэн үйл ажиллагааны орлого	98.4%	88.2%
Бусад орлого	1.6%	11.2%
Зардал	100%	100%
Цалин хөлс, Ажил олгогчийн НДШ	71.1%	70.9%
Байр ашиглалттай холбоотой	3.0%	2.9%
Хангамж, бараа материалын зардал	1.7%	1.7%
Нормативт зардал	0.0%	0.0%
Эд хогшил, урсгал засварын зардал	1.9%	1.4%
Томилолт, зочны зардал	0.7%	0.6%
Бусдаар гүйцэтгүүлсэн ажил	6.0%	6.5%
Бараа үйчилгээний бусад зардал	14.5%	14.9%
Ажил олгогчоос олгох тэтгэмж, шагнал	1.1%	1.0%

## Загвар: Санхүү өртгийн тайлагнал, хэмжил

Эх материал дээр загварыг хавсаргав.

### Үндсэн мэдээлэл:

Байгууллагын стратеги, зорилго, зорилт

Удирдлагын тайлан хэлэлцүүлэг ба үр дүнгийн шинжилгээ /онцлох үйл явдлууд тоон хэмжээсээр/

Удирдлагын хариуцлага ба ил тод байдал, тогтвортой бодлого

Хараат бус аудиторын дүгнэлт тайлан

Санхүүгийн тайлан, тодруулга

### Нэмэлт мэдээлэл:

Санхүүжилт, түүний зарцуулалт, үр ашиг

Дээд боловсролын нэг оюутны, нэг кредитийн өртөг

Нийт элсэгч болон төгсөгч, суралцагчийн тоо

Ажиллах хүчний тоо, бүрэлдэхүүнээр, ачааллаар

Тоног төхөөрөмж бусад хөрөнгийн дундаж ашиглалт

Номын сангийн үйлчилгээний дундаж хэрэглээ, эргэлт

Зардлын задаргаа, үндсэн боон дэмжих нэгжүүдээр, үйлдлүүд ба драйверүүд

## Ашигласан материалын эх сурвалж

1. Гадаадын их дээд сургуулиудын жилийн санхүүгийн тайлангууд /Harvard university, Stanford university, Cambridge university, London Global university annual report.../
2. Дотоодын жишээ их дээд сургуулиудын сүүлийн 3 жилийн санхүүгийн тайлан мэдээнүүд
3. Санхүү өртгийн судалгааны ажил, нэг сэдэвт бүтээлүүд
4. Дэлхийн өрсөлдөх чадварын тайлан 2013, 2014
5. Дээд боловсролын шинэчлэлийн зураглал-2010-2021
6. Дээд боловсролын шинэчлэлийн инноваци
7. Хөгжлийн эдийн засаг
8. Монгол Улсын мянганы хөгжлийн зорилтод суурилсан үндэсний хөгжлийн цогц бодлого
9. Монголын үндэсний эрх ашиг бол хүний хөгжил <http://www.president.mn/mongolian/node/3881>
10. Боловсролын салбарын тойм судалгаа /ERI судалгааны хүрээлэн, 2013/
11. Бусад мэргэжлийн эх сурвалжууд
12. Анхдагч болон хоёрдогч мэдээллүүд

<sup>i</sup> Жагдагийн Даваа, Боловсрол судлал, 2002 УБ.

<sup>ii</sup> Ж.Нарантуяа, Орчин үеийн боловсролын бодлогын хандлага, 2006, УБ, Боловсролын менежмент сэтгүүл

<sup>iii</sup> Бодлогын судалгаа шинжилгээ-VIII боть, УИХ-ын тамгын газар, судалгааны төв 2011, УБ