



Европын Холбоо  
санхүүжүүлэв



Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

НҮБ-ын Хүнс, хөдөө аж ахуйн байгууллага



Олон Улсын  
Хөдөлмөрийн  
Байгууллага

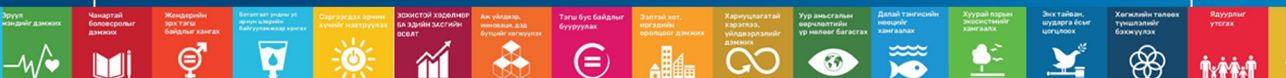


UN  
DP

# ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТ

ҮНДСЭН ОЙЛГОЛТ, ЗАРЧИМ, ПРАКТИК ХЭРЭГЛЭЭНИЙ ГАРЫН АВЛАГА

ЕВРОПЫН ХОЛБООНЫ САНХҮҮЖИЛТТЭЙ  
“МОНГОЛ УЛСАД ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖЛИЙН ЗОРИЛГОТОЙ  
УЯЛДСАН ТӨСВИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТӨӨР ХӨДӨЛМӨР ЭРХЛЭЛТИЙН  
ШИНЭЧЛЭЛИЙГ ДЭМЖИХ НЬ” ТӨСӨЛ



ЕВРОПЫН ХОЛБООНЫ САНХҮҮЖИЛТТЭЙ "МОНГОЛ УЛСАД  
ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖЛИЙН ЗОРИЛГОТой УЯЛДСАН ТӨСВИЙН  
ТӨЛӨВЛӨЛТӨӨР ХӨДӨЛМӨР ЭРХЛЭЛТИЙН ШИНЭЧЛЭЛИЙГ  
ДЭМЖИХ НЬ" ТӨСӨЛ

## ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТ

### Гарын авлага боловсруулсан зөвлөх баг:

С.Сүхдэлгэр, Техникийн шинжээч

Г.Сувд, Зөвлөх

У.Чулуунцэцэг, Зөвлөх

С.Оюунсоёмбо, Зөвлөх

### Хянан тохиолдуулсан:

Т.Батсүх, Сангийн яамны Төсвийн бодлого, төлөвлөлтийн газрын Ахлах зөвлөх

# ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТ

ҮНДСЭН ОЙЛГОЛТ, ЗАРЧИМ, ПРАКТИК ХЭРЭГЛЭЭНИЙ ГАРЫН АВЛАГА

---

Энэхүү “Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт” гарын авлагыг Европын Холбооноос Монгол Улсын Засгийн газарт үзүүлж буй төсвийн дэмжлэгийн бүрэлдэхүүн “Монгол Улсад Тогтвортой хөгжлийн зорилготой уялдсан төсвийн төлөвлөлтөөр хөдөлмөр эрхлэлтийн шинэчлэлийг дэмжих нь” техник туслалцааны төслийн хүрээнд боловсруулав. Төслийг Европын Холбооны санхүүжилтээр Нэгдсэн үндэстний байгууллагын Хөгжлийн хөтөлбөрөөс (НҮБХХ) НҮБ-ын Хүнс, хөдөө аж ахуйн байгууллага, Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллагатай хамтран хэрэгжүүлдэг. Тус гарын авлага нь төслийн хэрэгжилтийн хугацаанд боловсруулсан эхний хувилбар бөгөөд эцэслэсэн хувилбар нь 2024 онд бэлэн болно.

НҮБХХ нь ядуурал, тэгш бус байдал болон уур амьсгалын өөрчлөлтөөс үүдэлтэй шударга бус байдлыг эцэслэх зорилго бүхий НҮБ-ын тэргүүлэх байгууллага юм. Дэлхийн 170 орны түншлэгчид болон мэргэжилтнүүдийн өргөн цар хүрээт хамтын ажиллагааны дүнд эх дэлхий, хүн бүрийн сайн сайхны төлөө хөгжлийн урт хугацааны, цогц шийдлийг бий болгоход улс үндэстнүүдийг дэмжин ажилладаг.

Европын Холбоо бол Европ тивийн 27 тусгаар улсын эдийн засаг, улс төрийн нэгдэл юм. Тус Холбоо нь хүний эрхэм чанар, эрх чөлөө, ардчилал, эрх тэгш байдал, хууль дээдлэх ёс, хүний эрхийг түүний дотор цөөнхийн эрхийг дээдлэх үндсэн үнэт зүйлс дээр тулгуурлан байгуулагджээ. Өнөө цагт Европын Холбоо нь даян дэлхийн хүн бүрд хүртээмжтэй, нийгэм, эдийн засаг, байгаль орчны тогтвортой хөгжлийг дэмжсэн үйл ажиллагаа явуулж байна.

## **ЕРӨНХИЙ ЗҮЙЛ:**

---

Энэхүү гарын авлага нь Европын Холбооны санхүүжилтээр боловсруулагдсан бөгөөд төсөв боловсруулах үйл явцад оролцогчдод зориулсан болно. Гарын авлагын агуулга зөвхөн зохиогчдын үзэл бодлыг илэрхийлж байгаа бөгөөд Европын Холбоо болон НҮБХХ-ийн албан ёсны бодлого, байр суурийг илэрхийлээгүй. Энэхүү тайланд ашигласан мэдээллийн үнэн зөв эсэх, тухайн материалыг ашигласны улмаас гарах үр дагаварт Европын Холбоо, НҮБХХ хариуцлага хүлээхгүй болно. НҮБХХ-ийн зөвшөөрөлгүйгээр энэхүү хэвлэлийг худалдах, эсвэл ямар нэгэн ашиг олох хэрэгсэл болгохыг хориглоно.

ОРШИЛ	7
2.ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА	9
2.1 Үр дүнд суурилсан нэгдсэн удирдлага	10
3.ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТИЙН ЕРӨНХИЙ ОЙЛГОЛТ БА ЗАРЧИМ	13
3.1. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн ерөнхий ойлголт	13
3.2. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн зарчим	15
4.ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСВИЙН БҮРДЭЛ ХЭСГҮҮД БА БОЛОВСРУУЛАХ ҮЕ ШАТ	25
4.1 Үр дүнд суурилсан төсвийн бүрдэл хэсгүүд	25
4.2 Үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах үе шат	28
4.2.1 Гарцын өртөг тооцох	30
4.2.2 Урсгал болон хөрөнгө оруулалтын зардлын нэгтгэл	31
5. МОНГОЛ УЛСАД САНАЛ БОЛГОЖ БУЙ ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСВИЙН ТӨСӨЛ БОЛОВСРУУЛАХ АРГА ЗҮЙН САНАЛ.	33
5.1 Үр дүнд суурилсан төсвийн төсөл боловсруулах үе шат	33
5.2 Төсвийн төслийн хяналтын хуудас	41
ХАВСРАЛТУУД	45

---



## ТОВЧИЛСОН ҮГС

<b>ДНБ</b>	Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн
<b>ДХЭХ</b>	Дунд хугацааны зарлагын хүрээ
<b>ДХТХ</b>	Дунд хугацааны төсвийн хүрээ
<b>ДХТХМ</b>	Дунд хугацааны төсвийн хүрээний мэдэгдэл
<b>ДХГХ</b>	Дунд хугацааны гүйцэтгэлийн хүрээ
<b>ЗГХЭГ</b>	Засгийн газрын хэрэг эрхлэх газар
<b>МУЗГ</b>	Монгол Улсын засгийн газар
<b>НУБ</b>	Нэгдсэн үндэстний байгууллага
<b>НУБХХ</b>	Нэгдсэн үндэстний байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр
<b>НББ</b>	Нягтлан бодох бүртгэл
<b>ОУВС</b>	Олон Улсын Валютын Сан
<b>ӨУТХ</b>	Өрийн удирдлагын тухай хууль
<b>СЯ</b>	Сангийн яам
<b>ТБС</b>	Төсвийн бодлогын стратеги
<b>ТТХ</b>	Төсвийн тухай хууль
<b>ТТБТХ</b>	Төсвийн тогтвортой байдлын тухай хууль
<b>ТЕЗ</b>	Төсвийн ерөнхийлөн захирагч
<b>ТШЗ</b>	Төсвийн шууд захирагч
<b>ТТЗ</b>	Төсвийн төвлөрүүлэн захирагч
<b>УИХ</b>	Улсын Их Хурал
<b>ҮДСУ</b>	Үр дүнд суурилсан удирдлага
<b>ҮДСНУ</b>	Үр дүнд суурилсан нэгдсэн удирдлага
<b>ХБНГУ</b>	Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улс
<b>ХНХЯ</b>	Хөдөлмөр нийгэм, хамгааллын яам
<b>ХШҮ</b>	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
<b>ЭЗХАХБ</b>	Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага

---

## 1. ОРШИЛ

Монгол Улс хөгжлийн урт, дунд, богино хугацааны бодлогын баримт бичгүүдийн хоорондын уялдаа холбоог сайжруулан цэгцэлж, нэгдсэн зорилгод чиглүүлэн, бодлого төлөвлөлтийг төсөвлөлттэй уялдуулан хөгжлийн бодлогын нэгдмэл байдлыг хангах үүднээс Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хуулийг 2015 онд боловсруулан батлуулж, улмаар 2020 онд шинэчлэн найруулж Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай нэртэйгээр батлан хэрэгжүүлж байна.

Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хуульд заасны дагуу Монгол Улс “Алсын хараа-2050” урт хугацааны хөгжлийн бодлогоо баталж, 2050 онд нийгмийн хөгжил, эдийн засгийн өсөлт, иргэдийн амьдралын чанараар Азид тэргүүлэгч орнуудын нэг болох зорилгыг дэвшүүлсэн билээ.

Уул уурхайн ашигт малтмалын түүхий эдийн бүтээгдэхүүний экспортоос голдуу хамааралтай, төрөлжилт багатай эдийн засагтай улсын хувьд урт хугацааны бодлогын томоохон зорилгодоо хүрэхийн тулд хөгжлийн бодлого, төсөв санхүүгийн бодлогоо оновчтой уялдуулан удирдах, нөөцийг хэмнэлттэй, үр ашигтай, үр дүнтэй хуваарилах, үйл явцад олон талын оролцоог хангах, бүх шатанд сахилга бат, хариуцлагыг төлөвшүүлэх нь чухал юм.

Монгол Улс нь төрийн санхүүгийн удирдлагын тогтолцоогоо шинэтгэх арга хэмжээг үе шаттай хэрэгжүүлж төсвийн сахилга батыг сайжруулах, нөөцийн үр ашигтай байдлыг хангах хүрээнд тодорхой ахиц дэвшил гаргаж ирсэн. Тухайлбал, 2003-2008 онуудад дотоод хяналтыг бэхжүүлэх, мөнгөн хөрөнгийн удирдлага болон нягтлан бодох бүртгэл, тайлагнал зэрэг тогтолцооны үндсэн бүрэлдэхүүнийг бий болгосон бол 2008-2011 онуудад төсвийн бодлого, төсвийн төлөвлөлт, орон нутгийн засаг захиргаанд төсөв, санхүүгийн эрх мэдэл, хөрөнгө нөөцийг шилжүүлэн төвлөрлийг сааруулах зэрэг чиглэлд ахиц гаргасан. Харин 2012 оноос макро эдийн засгийн удирдлагыг бэхжүүлэх, төрийн үйлчилгээг сайжруулах чиглэлээр хэд хэдэн санаачилгыг эхлүүлэн хөтөлбөрт төсөвлөлтийг нэвтрүүлэн хэрэгжүүлж байна<sup>1</sup>.

Цаашид бодлого төсвийн уялдааг хангасан үр дүнд суурилсан төсөвлөлт, тайлагнал болон төсвийн ил тод байдал, олон талын оролцоо, хөндлөнгийн хяналтын тогтолцоог сайжруулах чиглэлд тодорхой ажлуудыг эрчимжүүлж, үр дүнд суурилсан нэгдсэн удирдлагын тогтолцооны хүрээнд үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн нэвтрүүлэн хэрэгжүүлэх шаардлага бий болоод байгаа билээ.

Иймд энэхүү үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах арга зүйн гарын авлагыг улс, орон нутгийн төсөв боловсруулах үйл явцад оролцогчдын төсвийн төсөл

---

<sup>1</sup>PEFA, Төсвийн зарлага, санхүүгийн хариуцлага (ТЭСХ)-ын үнэлгээний тайлан (2021)

---

боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хяналт-шинжилгээ хийх чадавхыг бэхжүүлэх зорилгоор төсөв санхүүгийн удирдлагын орчин үеийн чиг хандлага, бусад улс орнуудын сайн туршлага зэргийг судалсны үндсэн дээр гол анхаарах асуудлуудыг түүвэрлэн боловсруулав.



---

## 2. ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН УДИРДЛАГА

Үр дүнд суурилсан удирдлага нь нэгэн зэрэг

1) удирдлагын арга барил,

2) хөгжлийн бодлого төлөвлөлт, төсөвлөлт, хэрэгжилт, тайлагнал, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, боловсон хүчний удирдлагын төлөвлөгөөг хооронд нь системчлэн уялдуулан, бүх шатанд стратегийн гүйцэтгэлийн удирдлагыг бий болгож, нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргалтыг дэмждэг удирдлагын болон төлөвлөлтийн цогц тогтолцоо юм<sup>2</sup>.

Үр дүнд суурилсан удирдлагын талаарх ойлголтыг анх 1950-аад онд орчин үеийн удирдлагын шинжлэх ухааны үндэслэгч нарын нэг Австрийн эрдэмтэн Петер Дракер дэвшүүлж, улмаар хувийн хэвшилд нэвтрүүлж, 1960-аад оны сүүлээр олон улсын байгууллагууд хэрэгжүүлж эхэлсэн байна.

1990-ээд оны эхэн үеэс төсвийн алдагдлын өсөлт, төрийн үйлчилгээний хүртээмж зэргээс шалтгаалж олон нийтийн зүгээс засгийн газарт итгэх итгэл буурснаас үүдэлтэй шахалт, шаардлагын улмаас улс орнууд, түүний дотор эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага (ЭЗХАХБ)-ын гишүүн улс орнуудын засгийн газрууд үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлэх нь тулгамдсан асуудлыг шийдэх боломж гэж үзэж хэрэгжүүлсэн нь бодит үр дүнд хүрч байна.

Үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлсэн практик, ашигласан аргачлал, тулгарсан хүндрэл бэрхшээл, зарцуулсан хугацаа улс орон бүрийн хөгжлийн түвшин, улс төрийн тогтолцоо, эдийн засгийн чадавх, соёл зэргээс хамааран харилцан адилгүй, ялгаатай хэрэгжиж ирсэн байна. Тухайлбал, улс төрийн манлайлал, төрийн байгууллагын чадавх, албан хаагчдын суралцах, эзэмшсэн мэдлэг, идэвх, санаачилга, үр дүнгийн төлөө хүлээх үүрэг хариуцлага, хандлага, эрх мэдлийн уян хатан байдлын зохицуулалт зэрэг нь үүнд илүү их нөлөөлдөг байна. ЭЗХАХБ-ын 2007 оны судалгаагаар нийт гишүүн орнуудын 77 хувь нь үр дүнд суурилсан удирдлага нэвтрүүлээд 5-аас дээш жил, түүний дотор 40 хувь нь 10-аас дээш жил болсон байна<sup>3</sup>.

Үр дүнд суурилсан удирдлага нь нөхцөл байдал, шалтгаан-үр дүнгийн иж бүрэн шинжилгээнд үндэслэн төлөвлөсөн өөрчлөлтийг бий болгож чадах урт, дунд болон богино хугацаанд гарч болох үр дүнгийн хэлхээний цогц ойлголт юм. Хийж байгаа зүйлс (үйл ажиллагаа)-ээс илүүтэйгээр бүтээн бий болгож байгаа эсвэл хувь нэмрээ оруулж байгаа өөрчлөлтүүд (үр дүн) рүү гол

---

<sup>2</sup>An Introduction to Results Management, Principles, Implication, and Application. ADB 2006; United Nations Development Group, Results-Based Management Handbook, 2011

<sup>3</sup>Fors, K., Rebien, C. C. and Carlsson, J (2002) Process Use of Evaluations: Type of Use that Precede Lessons Learned and Feedback, Evaluation, Vol. 8 (1): 29-45, Sage Publications: London, Thousand Oaks and New Delhi.)

---

анхаарлаа хандуулдаг. Өөрөөр хэлбэл “зөв ажил хийх” гэхээсээ илүү “ажлыг зөв хийх” гэсэн ойлголт дээр тулгуурлан зорилтот өөрчлөлт буюу “үр дүн”-г тогтмол хянан шинжилж, үйл ажиллагааг шаардлагатай үед нь тохируулан засаж байх эргэх холбоотой үйл явц юм.

Үр дүнг удирдах үйл явц нь “шалтгаан-үр дагаврын цогц шинжилгээ”-нд үндэслэгдэх бөгөөд юуг, хэзээ, хэн яаж хийх вэ гэдгийг урьдчилсан тогтоох, шийдвэр гаргах системтэй үйл ажиллагааны мөчлөг юм.

Үр дүн (Result) гэдэг нь тодорхой нөхцөл байдал, үйлдэл, үйл явдлын эцэст (шалтгаан-үр дагаврын холбоо) бий болсон, дүрсэлж эсвэл хэмжиж болохуйц өөрчлөлт юм. Үр дүнг уялдаа холбоо бүхий үе шатуудад дараах 3 түвшнээр ангилан тодорхойлж болно. Үүнд:

**I. Гарц/Бүтээгдэхүүн (Output)** нь орцыг ашиглаж бий болгосон хэмжиж болохуйц эцсийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ буюу шууд утгаараа хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний үр дүн юм. Гарцыг завсрын болон эцсийн гэж ангилна.

**II. Үр дагавар (Outcome)** гэдэг нь гарцаар дамжуулан богино болон дунд хугацаанд хүрэхээр төлөвлөсөн олон нийт, иргэд, эсхүл нийгмийн тодорхой зорилтот бүлгийн хүртэх үр шим, ашиг тус юм. Өөрөөр хэлбэл гарцын нөлөөгөөр бий болж буй өөрчлөлт юм.

**III. Үр нөлөө (Impact)** гэдэг нь тодорхой үр дүнд хүрснээр урт хугацаанд бий болох, улс оронд эсхүл нийгмийн, эдийн засгийн тодорхой салбар, хүрээнд ашиг тусаа өгөх өргөн цар хүрээтэй өөрчлөлтийг хэлнэ.

## 2.1 Үр дүнд суурилсан нэгдсэн удирдлага

Үр дүнд суурилсан нэгдсэн удирдлага (ҮДСНУ) нь үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцооны хамгийн цогц бөгөөд орчин үеийн боловсронгуй хувилбар юм. Энэ нь “нэгдсэн” гэдэг агуулгаараа бусад ижил төстэй хувилбаруудаас онцлог ба 1/төлөвлөлт, 2/хэрэгжилт, 3/хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, 4/тайлагнал ба 5/ хариуцлага гэсэн таван чиг үүргийг нэгтгэсэн дараах таван үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрддэг. Үүнд:

**1. Хөгжлийн нэгдсэн төлөвлөлт.** Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийг босоо болон хөндлөн чиглэлд системтэйгээр нэгтгэсэн, хөтөлбөрийн үр дүн, нөлөөлөл дээр төвлөрнө.

**2. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт.** Үр дүнд суурилсан бодлого төлөвлөлтийг бодитой болгон хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай санхүүжилтийг хуваарилах төсөв, санхүүгийн удирдлагын систем юм.

**3. Боловсон хүчний гүйцэтгэлийн систем.** Ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг

---

бодит үр дүнгийн гүйцэтгэлтэй системтэйгээр уялдуулна.

**4. Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ.** Үр дүнгийн гүйцэтгэлийн хэрэгжилтэд бүх шатанд системтэйгээр мониторинг хийж, алдааг засах, суралцах эргэх холбоо бүхий процесс.

**5. Удирдлагын мэдээллийн систем-**Нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргалтыг дэмжих систем. Хөтөлбөрийг бодлогод нийцүүлэн боловсронгуй болгох, тохируулга хийх, нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргах нөхцөлийг бүрдүүлнэ.

### **ҮДСНУ нь дараах таван суурь зарчим дээр үндэслэнэ. Үүнд:**

1. Хөгжлийн үйл явцын бүх үе шат, түвшинд “үр дүн”-д анхаарлаа төвлөрүүлж, үүнд олон талын оролцоог хангах

2. Үр дүн, гүйцэтгэлийг илэрхийлж чадах аливаа ангиллууд (бодлого ба стратегийн, хөтөлбөрийн, арга хэмжээний гэх мэт) болон хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг үр дүнтэй уялдуулах. Төлөвлөлт, төсөвлөлт, гүйцэтгэл, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ, тайлагнал нь нэгдмэл цогц, байнгын эргэх холбоотой, тогтмол ажиллагаатай байж, нэгдсэн үр дүнд чиглэнэ.

3. Хэмжилт, тайлагнал энгийн, ойлгомжтой байх. Хэрэгжилт, тайлагнал нь ойлгомжтой, ил тод байж оролцогч талуудын мэдээллийн хэрэгцээг бүрэн хангана.

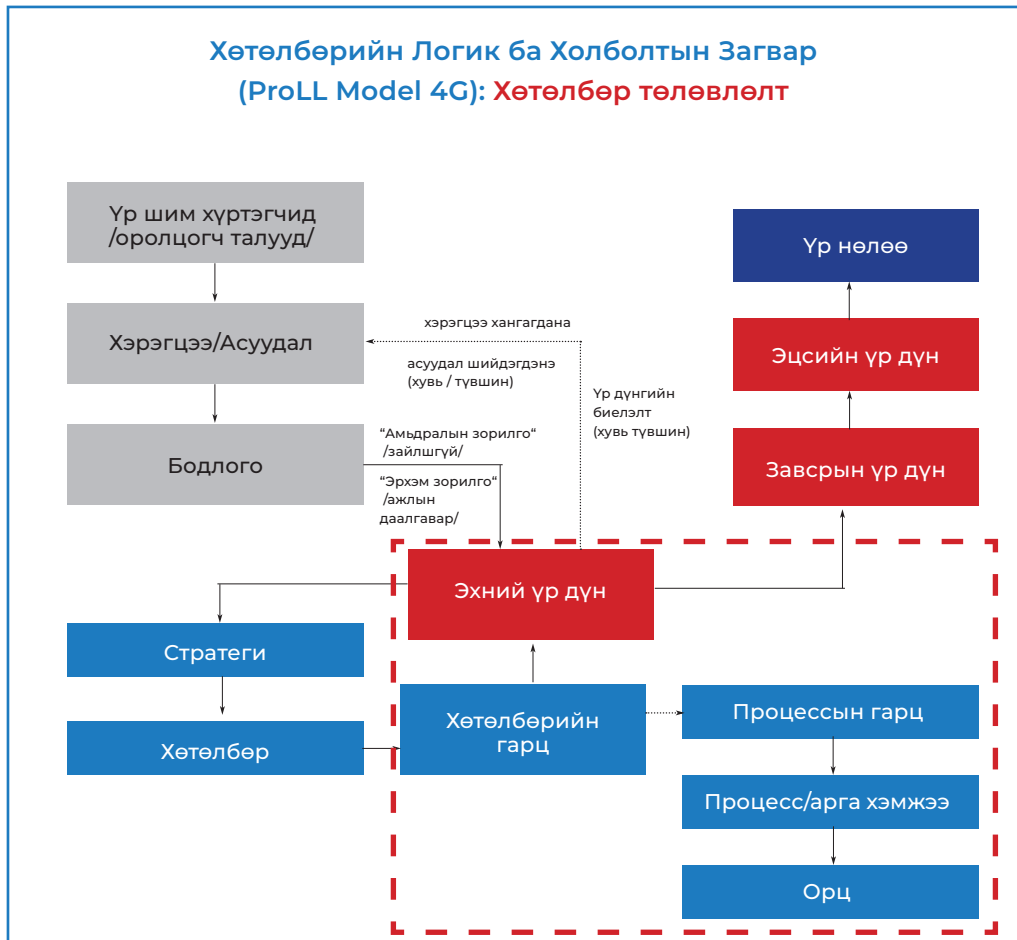
4. Үр дүнгээр бус, үр дүнг нь удирдах. Үр дүнгээр удирдуулах биш харин нотолгоонд үндэслэн уян хатан байдлаар өөрчилж, зорилтот үр дүнгээ амжилттай удирдана.

5. Үр дүнгийн мэдээллээс суралцах, шийдвэр гаргахад ашиглах.

Дээрх үндсэн зарчмууд нь үр дүнд суурилсан удирдлагын хэрэгжилтийг босоо болон хөндлөн чиглэлд бүхэлд нь нэгтгэх нөхцөлийг бүрдүүлж өгдөг. Хөгжлийн зорилтуудыг зөвхөн дээрээс доош чиглүүлж шатлан буулгах бус мөн хөндлөн чиглэлд буюу салбар хоорондын уялдаа, оролцогч талуудын хувь нэмэр, тэдний идэвхтэй, тасралтгүй оролцоог хангаж байж үндсэн чиг үүргүүдийг бүх түвшинд нэгтгэх боломжтой<sup>4</sup>.

ҮДСНУ нь логик шинжилгээг бүх түвшинд (үндэсний, салбарын, Төсвийн ерөнхийлөн захирагч (ТЭЗ) болон хөтөлбөрийн) ашиглахыг шаарддаг ба түвшингүүд нь “үр дүнгийн хүрээ”-ээр хоорондоо системтэйгээр холбогддог. ҮДСНУ-ын загварчлал нь уламжлалт болон хялбаршуулсан орц, үйл явц, гарц, үр дүнгийн шугаман логик загварыг нэгтгэсэн байдаг.

Зураг 1. Төсөвлөлтийн үе шат.



ҮДСНУ-ын загвар нь оролцогч талууд болон нийгмийн зорилтот бүлгүүдийн асуудал, хэрэгцээг нарийвчлан шинжилсэн эрэлтийн шинжилгээнд үндэслэн асуудал, хэрэгцээг шийдвэрлэхэд шаардлагатай өөрчлөлтийг (эхний үр дүн) тодорхойлдог. Эхний үр дүн нь тухайн түвшний бодлогын тэргүүлэх чиглэлийг илэрхийлдэг. Эхний үр дүнд хүрэх арга зам буюу стратегийг тодорхойлж хөтөлбөрөөр хэрэгжүүлнэ. Хөтөлбөр нь зорилтот үр дүнг бий болгох гарц, гарцыг бий болгох багц “арга хэмжээ” эсвэл “үйл явц” буюу “процесс”-оос бүрдэнэ.

*“Koshy Thomas, Paper on Linking Results Based Planning with Results Based Budgeting, The European Union funded “SDG-aligned Budgeting to Transform Employment in Mongolia” project*

### 3. ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТИЙН ЕРӨНХИЙ ОЙЛГОЛТ БА ЗАРЧИМ

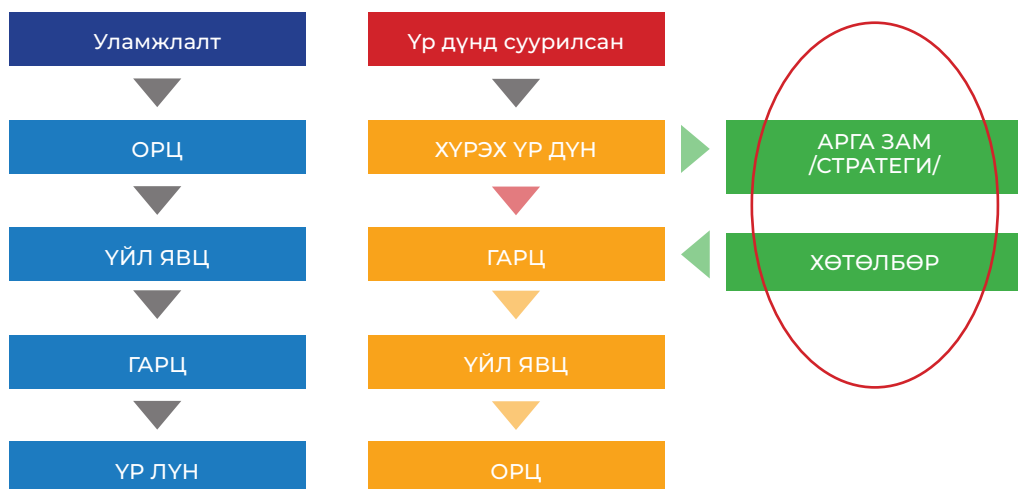
#### 3.1. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн ерөнхий ойлголт

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт нь үр дүнд суурилсан удирдлагын үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд энэ нь санхүүгийн болон санхүүгийн бус нөөцийн хуваарилалт, түүнээс хүлээгдэж буй үр дүнгийн хоорондын хамаарал дээр үндэслэн нөөцийн хэмнэлттэй, үр ашигтай, үр дүнтэй зарцуулалтад анхаарал хандуулж, бүх нөөцийг босоо болон хөндлөн чиглэлд хамтрагч талуудын оролцоог бүрэн хангасан байдлаар нэгтгэн төсөвлөх үйл явц юм.<sup>5</sup>

Өөрөөр хэлбэл үр дүнд суурилсан төсөвлөлт гэдэг нь хуваарилсан санхүүгийн нөөцийг хэмжиж болохуйц үр дүнтэй нь холбож өртгийг тодорхойлох үйл явц юм.

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт нь уламжлалт буюу орцод суурилсан төсөвлөлт, түүнчлэн гарц буюу гүйцэтгэлд суурилсан төсөвлөлтөөс ялгаатай.

Зураг 2. Төсөвлөлтийн үе шат.



Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт нь урьдчилан тодорхойлсон зорилтот үр дүн, нийгэмд үзүүлэх үр нөлөөг бий болгох уялдаа холбоо бүхий багц гарц, арга хэмжээнээс бүрдсэн хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн нөөцийн хуваарилалтын үйл явц юм.

<sup>5</sup>Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн тогтсон нэг загвар гэж байхгүй бөгөөд улс орон бүр өөрийн нөхцөл байдал, хөгжлийн үе шат, хэрэгцээ шаардлагадаа нийцүүлэн суурь зарчмуудын хүрээнд загварчилж, хэрэгжилтийн явцдаа тууштай суралцаж, сайжруулан тохируулж байдаг.

### Шигтгээ 1.

#### Төсөвлөлтийн төрлүүд

Төрөл	Онцлог
Орцод суурилсан төсөвлөлт	Байгууллагын хэвийн үйл ажиллагааг хангахад чиглэсэн төрөл бүрийн нөөцөд суурилсан төсөвлөлт юм.
Зүйл, заалтын төсөв	Өмнөх жилийн төсвийг суурь болгон өсөн нэмэгдэх байдлаар дараа жилийн төсвийг бэлтгэдэг төсөвлөлт юм.
Тэг суурьт төсөв	Өмнөх жилийн төсвийг суурь болгохгүйгээр бүх үйл ажиллагааг шинээр хэрэгжүүлнэ гэж үзэн шинээр тооцдог.
Гүйцэтгэлд суурилсан төсөвлөлт	Санхүүжилтийн хэмжээ болон хүлээгдэж буй үр дүнг уялдуулан төсөв боловсруулах үйл явц юм.
Хөтөлбөрт суурилсан төсөвлөлт	Өртөг өгөөжийн шинжилгээг ашиглаж, зорилгууд болон тэдгээрийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг эрэмбэлэн багцалж, хөтөлбөрүүдэд төсөв хуваарилна.
Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт	Санхүүгийн болон санхүүгийн бус нөөцийн хуваарилалт, түүнээс хүлээгдэж буй үр дүнгийн хоорондын хамаарал дээр үндэслэн нөөцийн зарцуулалтын хэмнэлттэй, үр ашигтай, үр дүнтэй байдалд анхаарлаа хандуулж, бүх нөөцийг босоо болон хөндлөн чиглэлд хамтрагч талуудын оролцоог бүрэн хангасан байдлаар нэгтгэн төсөвлөх үйл явц юм.

---

## 3.2. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн зарчим

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн үндсэн зарчим нь бодлого төлөвлөлт болон нөөцийн удирдлага хоорондоо нягт уялдаатай байж, үр дүнг бий болгох гарц, арга хэмжээ болон орц нь уялдаа холбоо бүхий шалгуур үзүүлэлтүүдээр хэмжигдэж, нотолгоонд үндэслэн гүйцэтгэлийг хянахад оршино.

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлж байгаа улс орнууд дараах суурь нөхцөл дээр тулгуурлаж үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлж байна<sup>6</sup>. Үүнд:

### I. ХӨТӨЛБӨРТ СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТ.

Үр дүнд суурилсан төсвийг хэрэгжүүлэх суурь нөхцөл нь хөтөлбөрт суурилсан төсөвлөлт юм. Бодлого нь тодорхой хөтөлбөрүүдээр дамжин хэрэгжинэ гэж үзэх ба “хөтөлбөр” гэдэг нь тодорхой нэг үр дүнд хүрэх эсвэл тодорхой зорилтот бүлгийн асуудлыг шийдэхээр тодорхой агуулга, зорилгод чиглэн нэгтгэгдсэн “гарц-үйл ажиллагаа-арга хэмжээ”-ний багц юм<sup>7</sup>.

Хөтөлбөрт төсвийн гол зорилго нь зардлын эрэмбэлэлтийг сайжруулах явдал байдаг. Зардлыг эрэмбэлэх гэдэг нь хязгаарлагдмал нөөцийг нийгэмд хамгийн их үр өгөөж өгч чадах хөтөлбөрүүдэд хуваарилахыг хэлнэ.

Хөтөлбөр нь зарим талаар яам, агентлаг зэрэг захиргааны чиг үүрэгтэй төстэй эсхүл андуурагдах тал байдаг тул хөтөлбөрийг тодорхойлох үйл явц нь хөтөлбөрийн логик болон өөрчлөлтийн онолтой нягт холбоотой байх шаардлагатай. Тиймээс яам, агентлагийн бүтэц чиг үүрэг нь хөгжлийн стратеги зорилго дээр үндэслэгдсэн байвал хамгийн үр дүнтэй, үр ашигтай байдлаар зорилтот үр дүндээ хүрдэг.

Хөтөлбөрийг ерөнхийд нь хэрэгцээнд суурилсан эсвэл асуудалд суурилсан гэж ангилдаг. Асуудалд суурилсан хөтөлбөр нь тухайн асуудал шийдвэрлэгдсэнээр дуусгавар болдог бол хэрэгцээнд суурилсан хөтөлбөр нь байнгын давтагдах шинжтэй чанартай байдаг. Хэрэгцээ эсвэл асуудалд суурилсан эсэхээс үл хамааран бүх хөтөлбөрийг нөөцийн хуваарилалтын үр ашигтай байдлыг хангах үүднээс тогтмол үнэлж байх шаардлагатай. Ялангуяа, хэрэгцээнд суурилсан хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг сайжруулах, хэрэгцээ, шаардлагатай байдлыг хянах зорилгоор тодорхой давтамжтай үнэлж байх шаардлагатай.

Тиймээс бодлогын хэрэгжилтэд хийгддэг хяналт шинжилгээ, үнэлгээ (ХШҮ)-ний тогтолцоо нь нөөцийг хуваарилах шийдвэр гаргах үйл явцыг үнэн зөв мэдээллээр цаг хугацаанд нь хангахад дэмжлэг үзүүлэх удирдлагын мэдээллийн системтэй нягт уялдаатай байх ёстой.

---

<sup>6</sup>OECD Good Practices for Performance Budgeting | READ online ([oecd-ilibrary.org](https://oecd-ilibrary.org))  
<sup>7</sup>Program-classification-for-performance-based-budgeting-how-to-structure-bud-gets-to-enable-the-use-of-evidence.pdf, World Bank

---

Улс орнууд тухайн нөхцөл байдал, зорилгоосоо хамааран хөтөлбөрт суурилсан төсөвлөлтийг дараах 4 чиглэлд хэрэгжүүлж байна<sup>8</sup>. Үүнд:

### **1. Бодлогод чиглүүлэх**

Хөтөлбөрийг бодлогын чиглэлд тулгуурлан боловсруулна. Өөрөөр хэлбэл бодлого ба төсөвлөлтийн уялдааг бүрэн хангах зорилготой. Сул тал нь бодлогын хөтөлбөрүүдийг тодорхойлоход маш их хүн хүч, цаг хугацаа шаардагдахаас гадна хэт их хөтөлбөр бий болох хандлагатай бөгөөд эргээд хэрэгжилтийг зохион байгуулахад бэрхшээл ихтэй.

### **2. Удирдлагын үр дүнтэй байдлыг дээшлүүлэхэд чиглүүлэх**

Төрийн байгууллагуудын чиг үүрэг, бүтэц дээр үндэслэгдэх бөгөөд салбар/байгууллага бүрийг нэг хөтөлбөр гэж үзнэ. Байгууллагын удирдлага нь хүний нөөц, хөрөнгө, бусад бүх нөөцийг үр дүнтэй, үр ашигтай удирдсанаар бодлогын зорилгод хүрнэ гэж үзнэ.

### **3. Зардлын хуваарилалтад чиглүүлэх**

Энэ нь аккурэль нягтлан бодох бүртгэл (НББ)-ийн суурь бүрэн хөгжсөн газруудад харьцангуй сайн нэвтэрсэн байдаг ба хөтөлбөрт хамааралтай бүх зардлыг хөтөлбөрийн хүрээнд бүрэн бүртгэх зорилготой. Өөрөөр хэлбэл хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхтэй холбогдон гарсан захиргаа, удирдлагын зардлыг тухайн хөтөлбөрийн гарцын өртөгт хуваарилдаг.

### **4.Төлөвлөлтийн үр дүнтэй байдалд чиглүүлэх**

Хөтөлбөрийг бодлогын нэгээс дээш жилийн үр дүнтэй уялдуулах ба хамгийн багадаа гурван жилийн мөчлөгөөр тодорхойлж боловсруулна.

---

<sup>8</sup>\*Korea case - From line item to program budgeting.pdf, John M. Kim, Korea Institute of Public Finance, World bank



*/Хавсралт 1-д Монгол Улс болон Малайз Улсын хөтөлбөрт төсөвлөлтийн харьцуулалтыг харуулав/*

**Шигтгээ 2.**

**Хөтөлбөрийн бүтцийн харьцуулалт**

<b>Түвшин</b>	<b>Бүтэц</b>	<b>Монгол</b>	<b>Малайз</b>	<b>Солонгос</b>
Түвшин 1	Олон улсын ангиллаарх хөтөлбөрийн томсгосон ангилал (CO-FOG, GFS)	GOFOC-д суурилсан 23 зардлын томсгосон ангилалтай	COFOG-д суурилсан IRBM салбарын ангилал ашигладаг	
Түвшин 2	Хөтөлбөр (Жишээ: Эрүүл мэнд)	Чиг үүрэг болон байгууллагаар кодолсон.	Чиг үүргээр кодолсон	Чиг үүргээр нь кодолсон. (Байгууллага дундын хөтөлбөр гэж байхгүй)
Түвшин 2-1	Дэд Хөтөлбөр (Жишээ: Өвчлөлт бууруулах)	Дэд хөтөлбөрийн ангиллыг ашигладаггүй. Зөвхөн мал аж ахуй хөтөлбөрт, Мал эмнэлэг дэд хөтөлбөрийн ангиллыг системд ашигласан байна.	Чиг үүргээр кодолсон	Зөвхөн 2 ба түүнээс дээш яам, агентлагийн түвшинд үр дүн нь гарах хөтөлбөрүүдийг дэд хөтөлбөрөөр задлан, байгуулга тус бүрд хамааруулна
Түвшин 3	Гарц (Бүтээгдэхүүн) (Жишээ: Эдгэрсэн хүний тоо)	-	Хөрөнгө оруулалт, урсгал зардал хамтад нь бүртгэх хөтөлбөрийн гарцыг тодорхойлсон.	-
Түвшин 4	Арга хэмжээ (Жишээ: Шинэ эмнэлэг, үзлэг, оношилгоо)	Гарц, үндсэн үйл ажиллагаа, арга хэмжээ, хөрөнгө оруулалтын нэг түвшинд бүртгэсэн.	Хөрөнгө оруулалт, урсгал зардалтай холбоотой арга хэмжээг нэг түвшинд бүртгэнэ	Хөрөнгө оруулалтын болон үндсэн үйл ажиллагаатай холбоотой арга хэмжээг бүртгэнэ,
Түвшин 5	Ажилбар (Жишээ: Лабораторийн шинжилгээ)	-	Арга хэмжээ нь хэд хэдэн ажлаас бүрдсэн бол ажилбар болгон задалж бүртгэнэ.	-

Түвшин 6	Зардлын элемент (Жишээ: Цалингийн зардал)	Эдийн засгийн ангилал, эх үүсвэр, шилжүүлгээр ангилах	Эдийн засгийн ангилал, эх үүсвэр, шилжүүлгээр ангилах	Хүний нөөц, цалингаас бусад урсгал зардал, төсөл, шилжүүлэг, татаас
----------	--	---	---	---

Хөтөлбөрийн тодорхойлолт, бүтэц, хэрэглээ улс орон бүрт өөр өөр байдаг. Учир нь эдийн засгийн бүтэц, хөгжлийн түвшин, төсөв, мөнгөний бодлого, хууль эрх зүй, засаглалын орчноос шалтгаалаад хөтөлбөрт төсөвлөлтийг нэвтрүүлэх оновчтой аргачлалыг сонгох, сайжруулах, хэрэгжүүлсэн түүх бүр ялгаатай байна. /Хавсралт 1-д Малайз Улсын хөтөлбөрт төсөвлөлтийн онцлогийг харуулав/ Улс орны хэмжээнд хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүдийг бодлогын урт, дунд, богино хугацааны үр дүнг хангахад чиглэсэн байдлаар логик хүрээнд тодорхойлох нь үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн үндсэн зарчимтай нийцэх юм.

## II. ТӨСВИЙГ ДУНД ХУГАЦААНЫ МӨЧЛӨГӨӨР БОЛОВСРУУЛАХ

Төсвийг дунд хугацааны мөчлөгөөр боловсруулж төлөвлөх нь макро эдийн засгийн болон төрийн санхүүгийн стратегийг хөгжлийн бодлогын зорилтуудтай уялдуулж, бодлогын тогтвортой байдлыг хангах, төсвийн сахилга бат, нөөцийн хяналт, зардлын үр ашгийг дээшлүүлэх суурь нөхцөлийг бүрдүүлдэг.

### Шигтгээ 3

Өмнөд Солонгос улсын хувьд хөтөлбөрөө тодорхойлж, зохион байгуулахдаа яамд болон агентлагууд дундын хамтран хэрэгжүүлэх хөтөлбөр гэж байхгүй бөгөөд, хэрвээ нэг хөтөлбөрт 2 байгууллага хувь нэмэр оруулж байвал хариуцах үр дүнг дэд хөтөлбөрийн түвшинд тодорхойлон зохицуулна. Энэ зохион байгуулалт нь яамд хамтран хариуцлага хүлээх үр дүнг тодорхойлж чадахгүй боловч тухайн үр дүнд оруулах хувь нэмэр болох хариуцагчийг тодорхой болгосноор хөтөлбөрийг тодорхойлж, зохион байгуулахад хялбар болгосон байна. Энэ нь хөтөлбөр тодорхойлоход зарим орнууд шиг олон жил, хүч, хөрөнгө зарцуулахаас сэргийлж, маш хурдан шилжилтийн эхний алхмаа хийхэд тусалсан. Өөрчлөлтийг аажмаар шат дараатайгаар хийх стратегийг баримталж, хөтөлбөрүүддээ үр дүн, зардлын шинжилгээ хийхэд ойлгомжтой байдлыг бий болгож, хэд хэдэн үе шаттайгаар бодлогын зорилт руу чиглэсэн чиг үүргийн хөтөлбөрүүдийн зохион байгуулалтад шилжсэн.

---

Дунд хугацааны буюу 3-5 жилийн төсвийн мөчлөгийн баримт бичгийг дараах гурван үе шатлалаар тодорхойлдог<sup>9</sup>. Үүнд:

- I. Дунд хугацааны төсвийн хүрээний мэдэгдэл (ДХТХМ)
- II. Дунд хугацааны төсвийн хүрээ (ДХТХ)
- III. Дунд хугацааны гүйцэтгэлийн хүрээ (ДХГХ)

ДХТХМ нь 3-5 жилийн хугацаан дах салбарын тэргүүлэх чиглэлийг хэрэгжүүлэх төсвийн хязгаарыг тодорхойлсон төсөв, санхүүгийн болон макро эдийн засгийн зорилтуудын нэгдсэн төсөөллийг агуулдаг төсвийн бодлогын суурь бодлогын баримт бичиг юм. Энэ нь дунд хугацааны дотоодын нийт бүтээгдэхүүний өсөлт, төсвийн орлогын төсөөлөл, зардлын хэрэгцээ, өрийн болон төсвийн тогтвортой байдлыг хангах үзүүлэлтүүдийг агуулсан байдаг.

ДХТХ нь дээр дурдсан ДХТХМ дээр тулгуурлан төсвийн зардлын дээд хязгаарыг төсвийн ерөнхийлөн захирагч нарын түвшинд тэргүүлэх чиглэлийн салбарын зорилтуудтай уялдуулан тогтоож өгдөг. ДХТХ-ний зорилго нь улс орны стратегийн тэргүүлэх чиглэлд нөөцийг хуваарилж, эдгээр хуваарилалт нь төсвийн зорилтуудтай нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулах явдал юм. Энэ нь төсвийн ерөнхий сахилга батыг хангахын зэрэгцээ төсвийн ерөнхийлөн захирагч нарт төсвөө урьдчилан таамаглах, үр дүнгээ бодитой төлөвлөх боломжийг олгодог.

ДХТХМ нь салбарын тэргүүлэх чиглэлд үндэслэн тодорхойлсон дээрээс доошоо чиглэлийн нөөцийн хуваарилалт бол ДХТХ нь доороос дээш чиглэсэн зардлын хүсэлтэд үндэслэн тохируулга хийсэн дээрээс доошоо чиглэсэн нөөцийн хуваарилалт юм.

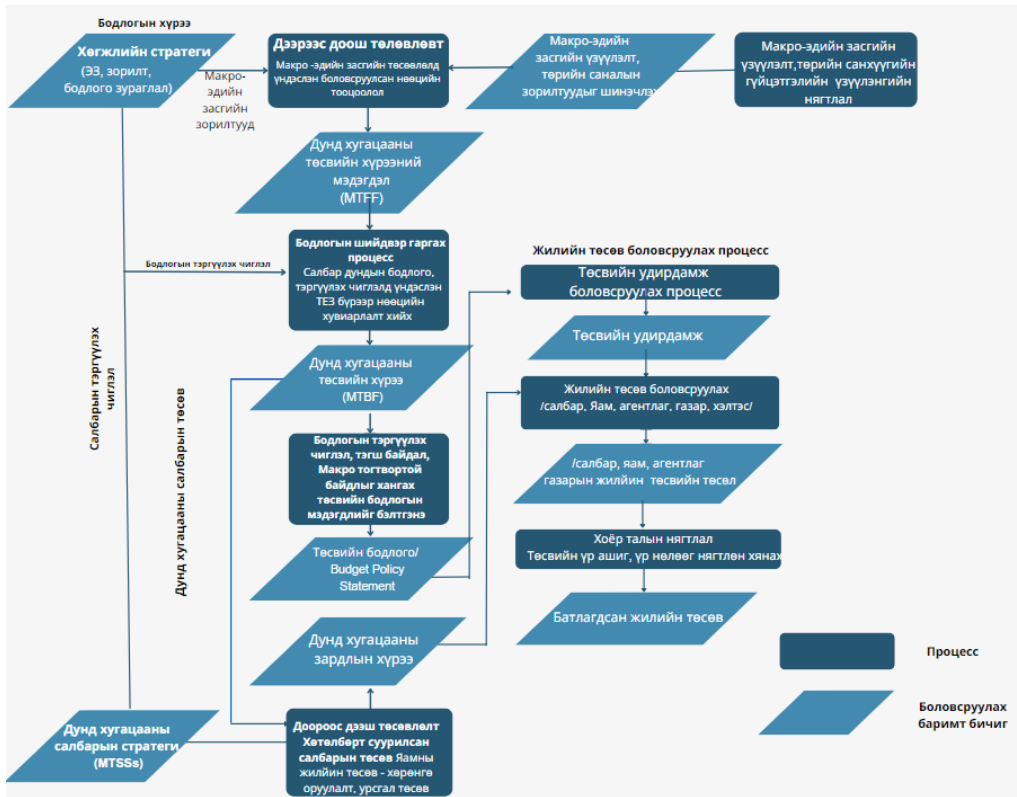
Харин ДХГХ нь ДХТХ-ний бүтэц дээр үр дүнгийн зорилтот үзүүлэлтүүд болон гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг нэмэх замаар өргөжүүлдэг. Энэ нь төсвийн сахилга бат, стратегийн тэргүүлэх чиглэлийг бэхжүүлэхээс гадна төсвийн зардлын үр ашигтай байдлыг нэмэгдүүлэхэд чиглэгддэг.

---

<sup>9</sup>*Improving Budget Preparation, Institutions and Tool for Budget Preparation. Fiscal Affairs Department (FAD), IMF, 2014*

Зураг 3. Дунд хугацааны төсвийн мөчлөгийн бүтэц

### Дунд хугацааны зарлагын хүрээний процесс



Эх сурвалж:Европын Холбоо<sup>10</sup>

Улс орнуудын тэргүүн туршлагаас харахад дунд хугацааны төсвийн хүрээ нь дараах 3 хэсгээс бүрдэж байна.

<sup>10</sup>Peter Dovciak, ECORYS, EU Strengthening policy and performance-oriented PFM in Mongolia

Хүснэгт 1. Дунд хугацааны төсвийн хүрээний баримт бичгийн бүтэц

Дунд хугацааны төсвийн хүрээ			Байгууллагын болон дэмжих үйл ажиллагаанууд
Макро - Санхүү	Орлого	Зарлага	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дунд хугацааны бодлого, төлөвлөгөө</li> <li>• ДНБ-ий жилийн дундаж өсөлтийн хувь /Жишээ: 7%/</li> <li>• Төсвийн бодлогын 3- 5 жилийн зорилтыг тавих</li> <li>• Өсөлтийг хангах үндэсний тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох</li> <li>- Төсвийн хөрөнгө оруулалтыг төлөвлөх</li> <li>- Тэргүүлэх чиглэлд хувийн секторын хөрөнгө оруулалт, хэрэглээг, дэмжих төрийн бодлогыг баримтлах</li> <li>Төсвийн зарцуулалтыг төлөвлөх</li> <li>• Төсөв санхүүгийн журам, зааврыг боловсруулах</li> <li>- Хадгаламжийн түвшний ДНБ-д эзлэх хувь</li> <li>- Өр ДНБ-ий харьцаа, үйл ажиллагааны ашиг</li> <li>• Дунд хугацааны өрийн удирдлагын төлөвлөгөө</li> <li>• Санхүүгийн эрсдэлийн тайлан</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макро-эдийн засаг, санхүүгийн үзүүлэлтүүд</li> <li>тулгуурлан төлөвлөсөн нийт орлого, зарлага</li> <li>• Орлого бүрдүүлэх урт, дунд, богино хугацааны бодлого</li> <li>• Орлогын эх үүсвэрүүд</li> <li>Татварын орлого</li> <li>- Шууд татвар</li> <li>- Шууд бус татвар</li> <li>- Төлбөр, торгууль, албан татвар, хураамж</li> <li>Хөрөнгө оруулалт /хадгаламжийн ногдол ашиг</li> <li>Тэтгэлэг</li> <li>Зээлүүд</li> <li>Зээлийн бусад эх үүсвэрүүд</li> <li>- Дотоод</li> <li>- Олон улсын</li> <li>Дунд хугацааны салбарын тэргүүлэх чиглэл, зардлын хязгаар, тааз, зорилтуудыг тодорхойлох</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дунд хугацааны яам, агентлагийн бодлогын тэргүүлэх чиглэл, зардлын боломжит хязгаар, зорилтыг тодорхойлох</li> <li>• Салбарын тэргүүлэх чиглэлд хувь нэмэр оруулах яам, хөтөлбөрийн түвшний жилийн зорилтуудыг тодорхойлох</li> <li>• Төсвийн хөрөнгө оруулалт, хэрэглээг чиглүүлдэг яамны түвшний тэргүүлэх хөтөлбөрүүдийг тодорхойлох</li> <li>• Хөтөлбөрийг тодорхойлж, тэргүүлэх чиглэлүүдэд хувийн хэвшлийн хөрөнгө оруулалтыг чиглүүлэх яамны бодлогыг тодорхойлох.</li> <li>Үйл ажиллагаа:</li> <li>• Хамтын зорилгыг дэмжих бүх хөндлөн холбоосыг тодорхойлох</li> <li>• Яамд хоорондын давхардлыг тодорхойлох</li> <li>• Гүйцэтгэлийн гэрээ, зохистой ХШҮ-ний тогтолцоогоор дамжуулан хариуцлага тооцох.</li> <li>• Урсгал төсвийнтөмьёонд суурилсан зардлын тааз</li> <li>• Нөөцийн оновчтой, үр ашигтай зарцуулалт ба мөнгөний үнэ цэнэ</li> <li>• Гүйцэтгэлийн тайлагнал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгууллага хоорондын уялдааг сайжруулах</li> <li>• Асуудлын давхцал, хийдлийг арилгах</li> <li>• Үр дүнтэй, үр ашигтай худалдан авах ажиллагааны журам</li> <li>• Үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулах</li> <li>санхүүгийн оновчтой зохицуулалт</li> <li>• Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоогоор дамжуулан үйлчилгээний хүртээмж, бүтээмжийг сайжруулах</li> <li>• Бодит гүйцэтгэл, гүйцэтгэлд суурилсан шагнал урамшуулал</li> <li>• ТХЗ-ийн үзүүлэлтийг үр дүнгийн хүрээнд тусгах</li> </ul>

---

### **III. АМЛАЛТ БА МАНЛАЙЛАЛ, МЕНЕЖЕРИЙГ УДИРДАХЫГ ЗӨВШӨӨРӨХ.**

Хөтөлбөрийн менежер нь бодитой туршлагатай, мэргэжлийн ур чадвартай байх ёстой ба хариуцсан хөтөлбөрийнхөө үйл ажиллагаа, зорилтот үр дүнгээ удирдахад нь бүрэн итгэл хүлээлгэж, хуваарилагдсан хөрөнгө, нөөцийг (санхүүгийн болон санхүүгийн бус) уян хатан зарцуулах эрх мэдлийг олгосон байх шаардлагатай байдаг. Мөн хөтөлбөрийн менежерт үр дүнгээ бодитойг тооцоолж, тодорхой эрсдэл хүлээхэд түлхэц үзүүлэх үүднээс үр дүнгийн хэлбэлзлийн түвшнийг тодорхой хэмжээнд хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай. Үүний хариуд хөтөлбөрийн менежер нь хөтөлбөрийн зорилтот үр дүнг хангах бүрэн хариуцлагыг хүлээнэ.

Зорилтот үр дүнд хүрэх үүрэг, амлалт, манлайллыг хөтөлбөрийн удирдлагын бүх түвшинд нэвтрүүлж, холбогдох гүйцэтгэлийн гэрээнд тусган баталгаажуулна. Төсөв, санхүүгийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага зардлын хяналтаас илүү хөтөлбөрийн үр дүнд анхаарлаа хандуулж, эрх мэдэл, хариуцлагыг хөтөлбөрийн үр дүнтэй нягт уялдуулна. Хөтөлбөрийн үр ашиг, үр дүнг сайжруулах сэдэл, идэвхжүүлэлтийг урамшуулах зорилгоор ногдол ашиг болон урамшууллын бусад хэлбэрүүдийг тодорхой журам, аргачлалын дагуу санал болгож болно.

Зөв тодорхойлогдсон бүтэцтэй хөтөлбөрийн хариуцлагын зааг бүх түвшин нь тодорхой ойлгомжтой байдаг ба зорилтот үр дүнг үр ашигтай удирдах нөхцөлийг бүрдүүлдэг байна.

### **VI. ХАМТЫН БОЛОН ЗӨВШИЛЦӨХ АРГА БАРИЛЫГ БАРИМТЛАХ.**

Төрийн болон төрийн бус бүхий л оролцогч талуудын хамтын ажиллагаанд үндэслэгдэх бөгөөд үр дүнд хүрэхэд шууд болон шууд бусаар хувь нэмэр оруулж буй бүх оролцогчид өөрсдийн үйл ажиллагаа, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг зорилтот үр дүнг (гарц, үр дагавар болон үр нөлөө) бий болгоход чиглүүлж, бүх үе шатанд зөвшилцөлд үндэслэсэн хамтын үр дүн гэсэн ойлголтыг мөрдүүлнэ. Оролцогч талууд нь эргээд үр дүнгийн мэдээлэл, нотолгоог өөрсдийн үйл ажиллагаандаа бодлогын шийдвэр гаргахад зориулж ашигладаг.

### **V. ЗАРДЛЫН ҮР АШИГ (МӨНГӨНИЙ ҮНЭ ЦЭН).**

Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд зарцуулагдаж байгаа бүхий л нөөц, хүчин чармайлт нь үнэ цэнд суурилсан байх ба төрийн болон хувийн өмчөөс үл хамааран зарцуулж буй нөөцийн үнэ цэнэ нь үр дүнг бий болгож хэмнэлттэй, үр ашигтай, үр дүнтэй хуваарилагдсан байх ёстой. Төсвөөс зарцуулагдах бүхий л санхүүжилт нь зорилтот үр дүнг бий болгох бодит нотолгоонд үндэслэгдсэн байна

#### Шигтгээ 4.

Төсвийн зарцуулалтын шинжилгээ (Spending review) болон Төсвийн зарлагын шинжилгээ (Public expenditure review)

Олон улсын санхүүгийн хямралын дараа, ЭЗХАХБ-ын улс орнуудад төсвийн зарцуулалтын шинжилгээний хэрэглээ мэдэгдэхүйц өссөн. 2020 оны байдлаар ЭЗХАХБ-ын 37 орноос 31 орон (84%) зарцуулалтын шинжилгээг хийж байгаа гэж тайлагнасан байна (Spending Review Survey. OECD, 2020). Төсвийн зарцуулалтын шинжилгээ гэдэг нь төсвийн суурь зарлагыг системтэйгээр нарийвчлан шинжлэх замаар боломжит хэмнэлтийн хувилбаруудыг тодорхойлох, үнэлэх үйл явц юм. Ихэвчлэн шинээр санал болгож буй төсвийн чиглэл, үйл ажиллагааны үнэлгээ, шинжилгээг хэлэлцдэг нийтлэг төсвийн хэлэлцүүлэгтэй харьцуулахад зарцуулалтын шинжилгээ нь одоо байгаа төсвийн зарлагын суурийг шинжилж авч үздэг (Spending reviews: Some insights from practitioners, Discussion Paper No. 135, European Commission, Brussels, 2020). Зарцуулалтын шинжилгээ нь дараах зорилготой. Үүнд:

- Засгийн газарт төсвийн зарлагын нийт хэмжээг удирдахад туслах
- Засгийн газрын тэргүүлэх чиглэлийн дагуу төсвийн зарлагыг дахин хуваарилах
- Бодлого болон хөтөлбөрийн үр дүнг сайжруулах

Төсвийн зарцуулалтын шинжилгээ нь төсвийн зарлагын шинжилгээтэй агуулгаараа ижил боловч цар хүрээгээрээ ялгаатай. Төсвийн зарлагын шинжилгээ нь төсвийн зарцуулалтын шинжилгээтэй харьцуулахад төсвийн бүх процессыг хамардаг бол Төсвийн зарцуулалтын шинжилгээ нь засгийн газрын бодлогын хэрэгжилтийн үр ашиг, үр дүнтэй байдлыг шинжлэхэд чиглэгдэнэ. ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын 75-аас дээш хувь нь төсвийн зарлагын шинжилгээг жил бүр, тогтмол хийдэг.

(Fiscal-sustainability of health systems spending reviews note, OECD

<https://www.oecd.org/gov/budgeting/Fiscal-sustainability-of-health-systems-spending-reviews-note.pdf>).

---

## **VI. ХЯНАЛТ-ШИНЖИЛГЭЭ, ҮНЭЛГЭЭ БА ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН НЭГДСЭН СИСТЕМ.**

Хөтөлбөрийн хяналт-шинжилгээ, үнэлгээг үр дүнтэй уялдуулах, үр дүнгийн мэдээллээс суралцах, шийдвэр гаргахад ашиглах ба хэрэгжилт, тайлагнал нь ойлгомжтой, ил тод байж оролцогч талуудын мэдээллийн хэрэгцээг бүрэн хангаснаар, нотолгоонд үндэслэн уян хатан байдлаар зорилтот үр дүнгээ удирдана. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхээс өмнө болон хэрэгжилтийн явцад хяналт тавьж шаардлагатай зохицуулалтыг тухай бүрт хийнэ. Хөтөлбөрийн менежер нь зорилтот үр дүнг бий болгоход түлхэц үзүүлэх орчин үеийн мэдээллийн дэвшилтэт технологийн хэрэгслийг үйл ажиллагаандаа ашиглах, нэвтрүүлэх чадвартай байх шаардлагатай.



---

## 4. ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСВИЙН БҮРДЭЛ ХЭСГҮҮД БА ТӨСӨВ БОЛОВСРУУЛАХ ҮЕ ШАТ

### 4.1 Үр дүнд суурилсан төсвийн бүрдэл хэсгүүд

#### 1. Үр дүнд суурилсан хөтөлбөр

Үр дүнг тодорхойлох үйл явц нь шалтгаан-үр дагаврын цогц шинжилгээ дээр үндэслэгдэх бөгөөд үр дүнд суурилсан хөтөлбөрүүдийг урт, дунд хугацааны хөгжлийн бодлогын зорилтуудыг хангахад чиглэгдсэн уялдаа холбоо бүхий нэгдсэн үр дүнгийн хүрээнд үндэслэн тодорхойлно.

Улс орны хэмжээнд хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүдийг, тэдгээрийн бүтцийн хамт тодорхойлсны дараагаар хөтөлбөрийн төсөвлөлтийг боловсруулна.

#### 2. Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүн

Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнг асуудал, хэрэгцээ, шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээ дээр үндэслэн тодорхойлох ба үндэсний үр дүнг хангах салбарын болон ТЕЗ-ын үр дүнтэй системтэйгээр уялдсан байна.

Аливаа асуудал, бэрхшээл гарах болсон шалтгаан, түүнээс бий болсон үр дагаврыг сайтар судлан шинжилснээр шийдвэр гаргагчдын түвшинд бодлогыг оновчтой тодорхойлох нөхцөл бүрддэг. Тулгамдаж буй үндсэн асуудал болон илэрч буй шинж тэмдгийг ялгаж, асуудлын мөн чанарыг сайтар ойлгоогүй бол түүнийг шийдвэрлэхээр дэвшүүлсэн бодлого, арга хэмжээ нь хүссэн үр дүнд хүргэдэггүй.

#### 3. Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэмжих нэгж

Хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт нь бодит өөрчлөлтийг буюу үр дүнгийн гүйцэтгэлийг илэрхийлэх чанарын болон тоон үзүүлэлт юм. Үр дүнг бүрэн илэрхийлэх шалгуур үзүүлэлтийг оновчтой тодорхойлох хүрээнд SMART зарчмыг баримтална.

<b>S</b>	Specific	Тодорхой байх
<b>M</b>	Measurable	Хэмжигдэхүйц байх
<b>A</b>	Achievable	Бодитой байх
<b>R</b>	Relevant	Хамааралтай байх
<b>T</b>	Time-bound	Цаг хугацаатай

Specific буюу тодорхой: Хүлээгдэж буй үр дүнг нэг өгүүлбэрээр тодорхойлдог. Үр шим хүртэгч эсвэл дундын оролцогчдын хүртэж болох бодит өөрчлөлтийг товч бөгөөд тодорхой тусгасан байна.

---

Measurable буюу хэмжигдэхүйц. Үр нөлөө нь тодорхой, хэмжигдэхүйц байх ёстой. Үр нөлөөг 2-3 шалгуур үзүүлэлтээр хэмжиж болох бөгөөд шалгуур үзүүлэлт нь тоон болон чанарын хосолмол байж болно.

Achievable буюу бодитой, хүрч болохуйц. Төсөл, хөтөлбөрийн хамрах хүрээ, хэрэгжих хугацаа, төсөв зэргийг харгалзан үзсэний үндсэн дээр хэрэгжихүйц, бодитой өөрчлөлтийг үр нөлөөний тодорхойлолтод тусгасан байх шаардлагатай. Relevant буюу хамааралтай, үр дүнг илэрхийлсэн байх. Үр нөлөө нь тухайн улс, эцсийн үр шим хүртэгч болон бусад оролцогч талын бодит хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн, салшгүй холбоотой байх шаардлагатай.

Time-bound буюу цаг хугацаатай. Бодлого, хөтөлбөр, төслийн хүрэхээр зорьж буй тодорхой нэг өөрчлөлтийг томъёолон тусгана. Тогтсон нэгэн хэвийн үйл явдлаас илүүтэйгээр тасралтгүй үргэлжлэх байдлыг илэрхийлнэ.

Шалгуур үзүүлэлт нь үр дүнгийн хяналтыг хэрэгжүүлэх, холбогдох талуудын шийдвэр гаргалтыг дэмжих мэдээллийн үндсэн хэрэгсэл болдог. Шалгуур үзүүлэлт нь хэмжих нэгжтэй хамт хэрэглэгдэх ба энэ нь үр дүнгийн хэмжигдэхүйц байх гэсэн шаардлагатай холбоотой. Хүрэх үр дүнг хэмжих олон төрлийн шалгуур үзүүлэлт байдаг. Хүрэх үр дүнг хэмжихэд нэгээс олон шалгуур үзүүлэлт ашиглаж болох ба тус бүр нь өөр өөр хэмжих нэгжтэй байна. Жишээлбэл: тоо хэмжээ, хувь, мөнгөн дүн, харьцаа, эрэмбэ болон бусад хэмжих нэгж.

#### **4. Суурь болон зорилтот түвшин**

Ирээдүйн үр дүнгийн гүйцэтгэлийг хэмжих эхлэлийн цэг, эсвэл чиглүүлэгчээр суурь түвшнийг хэрэглэдэг. Суурь түвшин нь хөтөлбөрийн эхлэх үеийн, эсвэл эхлэхээс дөнгөж өмнөх үеийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн талаарх тоон болон чанарын мэдээлэл юм. Зорилтот түвшин нь хөтөлбөрийн тухайн цаг хугацаанд хүрэхээр зорьж байгаа үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн тоогоор илэрхийлэгдсэн түвшин бөгөөд тодорхой цаг хугацаанд ямар ахиц өөрчлөлтөд хүрч болохыг тогтоох юм.

Үр дүн, шалгуур үзүүлэлт, суурь болон зорилтот түвшин нь ХШҮ-ний бүрэлдэхүүн хэсгийг төлөөлдөг. Суурь болон зорилтот түвшин нь үр дүн эсвэл гүйцэтгэлийн түвшинг хэмжихэд ашигладаг үзүүлэлттэй шууд холбоотой байдаг. Хэрэгжилтийн явцыг тодорхойлохын тулд суурь (эхлэх цэг) түвшинг тогтоодог. Суурь түвшний тусламжтай гүйцэтгэлийг одоо болон өмнөх үетэй харьцуулдаг.

#### **5. Хөтөлбөрийн гарц (бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг)**

Хөтөлбөрийн гарц нь үр дүнд суурилсан хөтөлбөрийн төсөвлөлтийн хамгийн чухал цэг юм. Хөтөлбөрийн гарц нь хөтөлбөрийн зорилтот үр дүнд хүрэхийн тулд үр шим хүртэгчдийн асуудал эсвэл хэрэгцээг шийдвэрлэхийн тулд хөтөлбөрөөс

---

гарч буй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ буюу арга хэмжээний багц юм. Нөгөө талаар гарц нь арга хэмжээний үр дүнд бий болж буй бүтээгдэхүүн, бараа, үйлчилгээ юм.

Гарцыг бий болгох арга хэмжээнүүдийг урсгал болон хөрөнгө оруулалтын ангиллаар ялгаж, хөрөнгө оруулалтын арга хэмжээнүүдийн төсвийг боловсруулна. Мөн тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой үйл ажиллагааны зардал, үндсэн хөрөнгийн зардлыг гарцын түвшинд тооцно.

## **6. Арга хэмжээ ба ажилбар**

Арга хэмжээ нь хөтөлбөрийн үр дүнг хангах гарцыг бий болгоход чиглэгдсэн орцыг ашиглан хийж буй ажил юм. Ажилбар гэдэг нь арга хэмжээ тус бүрийг хэрэгжүүлэх нарийвчилсан, микро түвшний үйл ажиллагаа юм. Ажилбарын түвшинд өртгийг тооцоолон эдийн засгийн ангиллын дагуу бүртгэдэг.

Ажилбар бүрээр бодит төсөв тооцоход өртгийн мэдээллийн сан чухал үүрэгтэй. Үр дүнд суурилсан хөтөлбөрийн төсөвлөлтийг нэвтрүүлэх эхний жилүүдэд орцын нормын түүхэн мэдээлэл хомс байх учраас тухайн жилд ямар мэдээлэл илүү шаардлагатайг тодорхойлж, цаашид хэрхэн өгөгдлийн мэдээллийн сан үүсгэх, хөгжүүлэлт хийх төлөвлөгөөг гарган, шат дараатайгаар үр дүнд суурилсан төсөвлөлтөд шилжих нь хэрэгжилтийг үр дүнтэй болгодог байна.

## **7. Орц**

Орц нь тухайн зорилтот үр дүнг бий болгох гарц, арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд зориулан зарцуулж буй санхүүгийн, хөрөнгийн, хүний нөөцийн, технологийн болон мэдээллийн нөөц юм.

---

## 4.2 Үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах үе шат

Үр дүнд суурилсан хөтөлбөрийн төсөв боловсруулах дараалал нь улс орон бүрд хөтөлбөрийн бүтэц, түвшингийн ялгаанаас шалтгаалан харилцан адилгүй байна. Санхүү, төсвийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага нь төсөв боловсруулах аргачлал, зааврыг үндсэн оролцогч талуудын онцлогийг харгалзсан цогц байдлаар хангах шаардлагатай. Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг нэвтрүүлсэн олон улсын сайн туршлагаас үзэхэд төсвийн байгууллага бүр хөтөлбөрийн өртгийг бүрэн тооцохын тулд төсөвлөх үйл ажиллагааг нэг удаагийн үйл явцаар биш дээрээс доош, доороос дээш хэдэн хэдэн үе шаттайгаар зөвшилцөлд үндэслэн дараах нийтлэг үе шат, дарааллаар боловсруулдаг байна. Үүнд:

*1. Үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах төсвийн удирдамжийг төсөв, санхүүгийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллагаас боловсруулан ТЕЗ-д хүргүүлнэ. Төсвийн удирдамж нь тухайн хугацаанд хэрэгжүүлэх ТЕЗ-дын хөтөлбөрүүд болон хөтөлбөрүүдийн бүтэц, зорилтот үр дүнг хэрхэн тодорхойлсон байх талаар мэдээлэл, зааварчилгаа агуулсан байна.*

*Үр дүнд суурилсан төсөвлөлт нэвтрүүлсэн орнууд дунд хугацааны төсвийн хязгаарын санал бэлтгэх болон, тухайн жилийн төсөв боловсруулах зааварчилгаа, удирдамжийг нэгдсэн байдлаар боловсруулсан байдаг. Энэ нь бүх төсөв захирагч нарт хөтөлбөр, гарцын үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийг төсвийн хамт боловсруулахад шат дараатай, хангалттай хүрэлцэхүйц цаг хугацааг олгож, төсөв захирагч хоорондын зөвшилцлийн бий болгох чухал нөлөөтэй байна.*

*2. Удирдамжид үндэслэн ТЕЗ нь өөрийн хариуцан хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүд, болон хөтөлбөрийн түвшинд хамтран ажиллах оролцогч талуудыг тодорхойлж, мөнгөн болон мөнгөн бус хэлбэрээр оруулах хувь нэмрийг тодорхойлно.*

*3. ТЕЗ нь хөтөлбөрүүдийн үрдүн, гарц, тэдгээрийн шалгуур үзүүлэлтүүдийг оролцогч талуудтай зөвшилцөн тодорхойлж, уялдаа хамаарлыг хянан баталгаажуулна.*

*4. Гарцыг хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг урсгал болон хөрөнгө оруулалтын ангиллаар ялгаж, хөрөнгө оруулалтын арга хэмжээнүүдийн төсвийг боловсруулна.*

*Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн үед үйл ажиллагааны буюу урсгал зардлыг гурван бодлогын ангилалд авч үздэг. Үүнд:*

---

**I. “Хэрэгжиж байгаа бодлого”** - Тухайн хугацаанд хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй хууль тогтоомжийн хүрээнд хэрэгжиж байгаа зарлагын дээд хязгаарт заасан хязгаараар зохицуулагдах үргэлжилж буй үйл ажиллагаа.

**II. “Шинэ бодлого”** – “Хэрэгжиж байгаа бодлого”-д ороогүй шинээр санхүүжилт шаардагдах үйл ажиллагааны буюу урсгал зардал. Тухайн төсвийн жилд “шинэ бодлого” батлагдвал энэ нь дараа жилийн төсвийн “хэрэгжиж байгаа бодлого”-ын нэг хэсэг болно.

**III. “Нэг удаагийн бодлого”** - Энэ нь зөвхөн тухайн төсвийн жилд хэрэгжүүлэх аливаа шинэ санаачилга бөгөөд дараа жил нь үргэлжлэхгүй, давтагдахгүй. Эдгээр гурван урсгал зардлын бодлогын ангилал нь ТЕЗ нарын төсвийн дээд хязгаарыг томъёолоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Төсвийн давтагдах шинж чанартай зардлуудад төсвийн дээд хязгаарыг тодорхойлох томъёолол ашиглагдах бол шинэ бодлогын хүсэлтийг төсөв, санхүүгийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллагатай зөвшилцөх замаар шийдвэрлэдэг.

*5. Арга хэмжээ тус бүрийг хэрэгжүүлэх ажилбарыг тодорхойлно. Ажилбарын түвшинд эдийн засгийн ангиллаар төсвийг тооцоолно. Ажилбар бүрээр бодит төсөв тооцоход өртгийн мэдээллийн сан чухал үүрэгтэй.*

*6. Гарцын төсөв нь хөтөлбөрийн үр дүнгийн түвшинд нэгтгэгдэнэ. Хөтөлбөрүүдийн төсвийг нэгтгэн ТЕЗ-ийн төсвийг боловсруулж, санхүүжилтийн эх үүсвэрийг улсын төсөв болон бусад эх үүсвэрийн хамт тодорхойлно.*

*7. Санхүү, төсвийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага нь ТЕЗ-ийн төсвийн саналыг хүлээн авсны дараа хөтөлбөрүүдийн хүрээнд тодорхойлогдсон үр дүнгийн үзүүлэлтүүд нь салбарын болон үндэсний хэмжээнд тодорхойлогдсон зорилтот үр дүнг бүрэн хангаж буй эсэхэд хяналт тавина. Санхүү, төсвийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага ТЕЗ-ийн төсвийг хүлээн авахдаа төсвийн хяналтын хуудсаар шалгаж, ТЕЗ нарт төсвийн саналыг сайжруулах, үр ашгийг нэмэгдүүлэх зөвлөмж, шаардлага тавьж болно.*

---

## 4.2.1 Гарцын өртөг тооцох

Гарцын өртгийг тооцсоноор тухайн арга хэмжээг төрийн байгууллага хувийн хэвшилтэй харьцуулахад ямар өртгөөр гүйцэтгэж байгааг харьцуулах боломжийг олгодог. Ингэснээр төрийн үйлчилгээг илүү хямд, чанартай гүйцэтгэх боломжуудыг олгодог. Хэрвээ нэг ба түүнээс дээш жилд хэрэгжих гарц бол ахиц дэвшлийн цэгийг зайлшгүй тогтоох ба ингэснээр жил бүрийн төсөв, гүйцэтгэлийг тооцох, үнэлэх боломжийг бүрдүүлнэ.

Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн хүрээнд хэрэгжүүлэх гарцад ногдох зардлыг төлөвлөхдөө хөтөлбөрийн үр дүнд чиглэсэн урсгал болон хөрөнгө зардлыг хамтатган авч үзнэ. Урсгал зардлын орцыг нарийвчлан тооцоход хүний нөөцийн гүйцэтгэлийн түүхэн мэдээ, захиргааны зохион байгуулалт, бизнес процессын мэдээллүүд шаардлагатай болдог. Урсгал зардал гэдэг нь тухайн тайлант жилд байгууллагын болон хөтөлбөр, арга хэмжээний хэвийн үйл ажиллагааг хангахад шаардагдах жил бүр давтагддаг зардлын нийлбэр юм.

Бүх нөхцөл байдалд тохирно гэсэн нэг өртөг тооцох загвар гэж байхгүй бөгөөд өртөг тооцох загварт дараах хүчин зүйлс нөлөөлж болно<sup>11</sup>. Үүнд:

- ТЕЗ болон газар, хэлтэс гэх мэт хэрэглэгчид шаардлагатай мэдээллийн хэрэгцээ
- Өртгийн объектийн олон янз, ялгаатай байдал  
(Өртөг тооцох элементүүдийг өртгийн объект гэнэ. Эдгээр нь өртгийн төв, гарцын ангилал, гарц, дэд гарц эсвэл үйл ажиллагаа байж болно.)
- Өртгийн хуваарилалтын давтамж
- Газар хэлтсийн тайлагналын бүтэц.

Гарцын өртөг тооцоход хамаарах зардлыг олон төрлөөр ангилж болно. Тухайлбал, зардлыг үйл ажиллагааны хэмжигдэхүүний өөрчлөлт, шинж чанарын харилцан хамаарлаас шалтгаалан хувьсах ба тогтмол гэж ангилна.

Хувьсах зардал нь нэгж гарцын хувьд тогтмол, үйл ажиллагааны түвшин буюу гарцын тоо хэмжээнээс хамаарч өөрчлөгддөг шинж чанартай зардал юм.

**Тогтмол зардал** нь үйл ажиллагааны түвшин буюу гарцын тоо хэмжээнээс хамаарч өөрчлөгддөггүй, нэгж гарцын хувьд хувьсах шинж чанартай зардал юм.

Гарцын өртөг тооцоход өртгийн төв эсвэл арга хэмжээ, гарцын түвшинд зарцуулагдаж буй байдлаар нь шууд ба шууд бус зардал гэж ангилна.

**Шууд зардал** нь өртгийн объектой шууд хамааралтай гарч буй зардал юм. Мэдээллийн хэрэгцээнээс шалтгаалан зардлыг өртгийн объектийн түвшин бүрээр нарийвчлан дэлгэрэнгүй тооцоох нь өртөг тодорхойлох үйл явцыг сайжруулдаг.

---

<sup>11</sup>Improving Output Costing - Guidelines and Examples - Part 2 - Treasury

---

**Шууд бус зардал** нь өртгийн объектой шууд хамааралгүйгээр, хоёр ба түүнээс дээш өртгийн объектой холбогдон гарч буй нийтлэг зардал юм. Эдгээр зардлыг өртгийн объектод хувь нэмэр оруулж буй хувиар нь хуваарилна.

Гарцад ногдох урсгал зардлаас гадна хөрөнгийн зардлыг тооцно. Хөрөнгийн зардал нь тухайн тайлан жилд төсвийн хөрөнгөөр үл хөдлөх хөрөнгө бий болгох, барилга байгууламж, тоног төхөөрөмж худалдан авах, барилга байгууламжид их засвар хийх, стратегийн шинжтэй бараа, бүтээгдэхүүнийг улсын нөөцөд байршуулахтай холбоотой зарцуулах зардлууд юм.

#### **4.2.2 Урсгал болон хөрөнгө оруулалтын зардлын нэгтгэл**

Үрдүнд суурилсан төсөвлөлтийн тогтолцоонд урсгал болон хөрөнгө оруулалтын зардлыг хөтөлбөрийн хүрээнд нэгтгэн төсөвлөдөг.

Хөрөнгө оруулалтын төслүүдтэй хамааралтай маш олон урсгал зардлууд гарч байдаг бөгөөд мөн үйл ажиллагааны онцлогоос хамааран зарим бараа үйлчилгээ болон биет бус хөрөнгө нь урсгал зардалд багтсан байдаг.

Урсгал болон хөрөнгө оруулалтын салангид төсвийн тогтолцооноос хөтөлбөрийн хүрээнд нэгтгэсэн төсөвлөлтийн тогтолцоонд шилжихийн тулд бодлого, төлөвлөлт, төсөвлөлтийн холбогдох хууль эрх зүйн орчин болон НББ-ийн систем нь цогц байдлаар дэмжсэн байх шаардлагатай болдог.

Дараах үндэслэлээр улс орнууд салангид төсөв боловсруулдаг. Үүнд:

##### **1. Хууль эрх зүйн орчин**

Ихэнх салангид төсвийн тогтолцоотой орнууд төсвийн үндсэн хуульдаа урсгал төсөв, хөрөнгө оруулалтын төсвийг тусад нь төсөвлөх, тайлагнахаар тусгаж, төсөв батлах, тайлагнах маягууд бүх түвшинд салангид байдлаар бэлтгэгдсэн байдаг. Үүнээс шалтгаалан хууль тогтоох дээд байгууллага нь төсвийн тухай хуулийн төсөл батлахдаа салбарын зорилтот үр дүнг хэлэлцэхээс илүү хөрөнгө оруулалтын төслүүд, эсвэл тодорхой нэг арга хэмжээний зардлыг хэлэлцэж хэвшсэн байдаг. Тиймээс, төсвийн үндсэн хууль нь хөтөлбөрийн хүрээнд хөрөнгө оруулалт, урсгал зардлыг нэгтгэсэн зохицуулалтыг дэмжсэн байх шаардлагатай.

##### **2. Төрийн байгууллагуудын төсөв боловсруулах үйл ажиллагаанд оролцох үүрэг хариуцлагын уялдаа сул**

2.1 Төсөв, санхүүгийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллагын түвшинд

Ихэнх хөгжиж буй орнуудад төсвийн бодлого, төрийн санхүүгийн удирдлагын хөгжил сул байдгаас шалтгаалан хөтөлбөрийн хүрээнд нэгтгэсэн төсөв

---

боловсруулалтыг бүх түвшинд дэмжих тогтолцоо бүрдээгүй байдаг. Ихэнх салангид төсвийн тогтолцоотой орнуудад хөрөнгө оруулалтын төсвийн төлөвлөлтийг эдийн засаг, хөгжлийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага нэгтгэж удирдаж, урсгал төсвийн төлөвлөлтийг төсөв, санхүүгийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага нэгтгэн боловсруулдаг байна.

2.2 Салбарын яамны санхүү, хөрөнгө оруулалтын газар, хэлтсийн түвшинд Сангийн яамны мэргэшсэн төсөв, санхүүгийн мэргэжилтнүүд нь салбарын төсвийн мэргэжилтэнд арга зүйн зөвлөмж өгч, дэмжин туслах үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулж байж нэгтгэсэн төсвийг боловсруулах чадавх тогтдог байна. Бодлогын зорилтот үр дүн, төсвийн бодлогын зорилтуудыг хангах урсгал болон хөрөнгө оруулалтын төсвийг салбар, байгууллагын түвшинд яамны төсвийн мэргэжилтэн хяналт тавих шаардлагатай. Салбарын төсвийн мэргэжилтэн ба ТЕЗ-ын эрхлэх асуудлын хүрээний бодлогын мэргэжилтнүүд нягт уялдаатай, хамтын ажиллагааг шаарддаг.

2.3 Төсөв төвлөрүүлэх болон шууд зарцуулах түвшинд Гүйцэтгэлийн түвшинд төсвийн зарцуулалтын үр дүн, үр ашигтай байдлын хариуцлага, хяналтын удирдлагын чадавх сул байдгаас урсгал болон хөрөнгө оруулалтын зардлыг тусад нь төсөвлөж хэвшсэн байдаг.



## 5. МОНГОЛ УЛСАД САНАЛ БОЛГОЖ БУЙ ҮР ДҮНД СУУРИЛСАН ТӨСВИЙН ТӨСӨЛ БОЛОВСРУУЛАХ АРГА ЗҮЙН САНАЛ.

### 5.1 Үр дүнд суурилсан төсвийн төсөл боловсруулах үе шат

Монгол Улсын хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, хэрэгжилт, хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ болон бодлого, төлөвлөлтийн харилцаанд оролцогчдын эрх, үүрэг нь Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хуулиар (ХБТТУТХ ) зохицуулагддаг. Тиймээс тус хуулийн 4.1.13, 6.9, 6.10-д тус тус заасны дагуу улс, аймаг, нийслэл, хотын “Хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө”-г жил бүр батлан, улсын төсөв нь “Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө”-г, орон нутгийн төсөв нь тухайн орон нутгийн “Хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө”-г хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн байна. “Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө” болон, “Аймаг, нийслэл хотын жилийн хөгжлийн төлөвлөгөө”-г Эдийн засаг, хөгжлийн сайдын 2022 оны А/167, 2023 оны А/26 дугаар тушаалаар тус тус батлагдсан үр дүнд суурилсан төлөвлөлтийн аргачлалаар боловсруулна.

Батлагдсан аргачлалын дагуу үр дүнгийн хүрээнд тодорхойлсон хөтөлбөрийн үр дүн, шалгуур үзүүлэлтүүд нь үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг боловсруулах үндсэн суурь нь болно.

#### Үе шат 1.

Үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах төсвийн удирдамж хүргүүлэх

Үр дүнд суурилсан төсөв боловсруулах төсвийн удирдамжийг санхүү, төсвийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага боловсруулан ТЕЗ-д хүргүүлнэ. Төсвийн удирдамж нь тухайн хугацаанд хэрэгжүүлэх ТЕЗ-дын хөтөлбөрүүд болон хөтөлбөрүүдийн бүтэц, зорилтот үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийг тухайн жилийн төсвийн хүрээний мэдэгдэл, төсвийн хязгаар болон үр дүнд суурилсан аргачлалаар боловсруулсан “Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө”, “Аймаг, нийслэл, хотын жилийн хөгжлийн төлөвлөгөө” -нд үндэслэн тодорхойлсон байх талаар мэдээлэл, зааварчилгаа агуулсан байна.

#### Хүснэгт 2. Үр дүнд суурилсан хөтөлбөрийн ерөнхий бүтэц

Бодлогын баримт бичгийн холбогдох заалт	Хөтөлбөрийн үр дүн	Шалгуур үзүүлэлт	Гарц* код 80***	Гарцын шалгуур үзүүлэлт	Арга хэмжээний нэр	Урсгал зардал			Хөрөнгө оруулалтын зардал			Эдийн засгийн ангиллын код
						УТ	ОН	ВУСАД	УТ	ОН	ВУСАД	
	Хөтөлбөрийн код 70***											

## Үе шат 2.

Төсвийн удирдамжид үндэслэн ТЕЗ нь өөрийн хариуцан хэрэгжүүлэх хөтөлбөрүүд болон хөтөлбөрийн түвшинд хамтран ажиллах оролцогч талуудыг тодорхойлж, мөнгөн болон мөнгөн бус хэлбэрээр оруулах хувь нэмрийг тодорхойлно.

ТЕЗ нь өөрийн эрхлэх асуудлын хүрээнд хэрэгжүүлэх хөтөлбөрийн үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийг төсвийн хязгаар, шат шатны төсвийн захирагч нарын саналыг харгалзан эцэслэн хянаж, хөтөлбөрийн үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолт бүхий А1 маягтыг хөтөлбөр бүрээр бэлтгэнэ.

### Хүснэгт 3. А1 МАЯГТ: “Хөтөлбөрийн үр дүн, түүний шалгуур үзүүлэлтүүд”

Бодлогын үндэслэл	Холбогдох ТХЗ	Хөтөлбөрийн үр дүн		Шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь түвшин		Зорилтот түвшин		
						20xx	Үзүүлэлт	20**	20**	20**
а	б	е	ж	з	и	к	л	м	н	о
Хөтөлбөрийн код, нэр:	72102, Хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих									

Төсвийн тухай хуулийн 33.2.5-д заасны дагуу ТЕЗ-ийн хэрэгжүүлэх хөтөлбөрийн зорилтод үр дүнгийн үзүүлэлт нь Монгол Улсын төсвийн тухайн хуулийн нэгдүгээр хавсралт болж батлагдана. Энэ маягтыг дараах заавраар бөглөнө.

“Бодлогын үндэслэл” баганад ХБТТУТХ -ийн 4.1.6, 4.1.8, 4.1.9-д заасан баримт бичиг болон тухайн жилийн батлагдсан Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөний холбогдох заалтын дугаарыг бичнэ.

“Холбогдох ТХЗ” Тогтвортой Хөгжлийн Зорилго (ТХЗ)-ын холбогдох зорилтын дугаарыг бичнэ.

“Хөтөлбөрийн үр дүн” баганад тухайн жилийн батлагдсан Улсын, Аймаг, нийслэл, хотын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ТЕЗ-ийн эрхлэх үндсэн асуудлын хүрээний холбогдох хөтөлбөрийн үр дүнг хуулж тавина. Хэрэв тухайн хөтөлбөрийн үр дүн тухайн жилийн батлагдсан хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөнд тусгаадаагүй бол тухайн хөтөлбөрийг хариуцсан бодлогын мэргэжилтэн нь Эдийн засаг хөгжлийн сайдын 2022 оны А/167, 2023 оны А/26 тоот тушаалаар батлагдсан үр дүнд суурилсан “Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”, “Аймаг нийслэл хотыг хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”-ын дагуу хөтөлбөрийн үр дүнг тодорхойлж маягтад тусгана.

---

“Шалгуур үзүүлэлт” баганад тухайн жилийн батлагдсан Улсын, Аймаг, нийслэл, хотын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан холбогдох хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, түүний суурь болон зорилтот түвшнийг хуулж тавина. Хэрэв тухайн жилийн батлагдсан Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөнд тухайн хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт тусгагдаагүй бол хөтөлбөрийг хариуцсан бодлогын мэргэжилтэн нь Эдийн засаг хөгжлийн сайдын 2022 оны А/167, 2023 оны А/26 тоот тушаалаар батлагдсан үр дүнд суурилсан “Улсын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”, “Аймаг нийслэл хотыг хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”-ын дагуу боловсруулан хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн суурь ба зорилтот түвшнийг батлагдсан төсвийн хязгаарт багтаан тооцож, тодорхойлно.

Хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтүүдийн зорилтот түвшнийг тодорхойлохдоо дараах зарчмыг баримтална:

- Тухайн жилийн батлагдсан хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөнд үндэслэх;
- Төсвийн тухай хуулийн 8 дугаар зүйлийн 8.3.4-т заасан жилийн төсвийн хязгаарт нийцсэн, хэрэгжихүйц байх;
- Хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн зорилтот түвшнийг тодорхойлохдоо харьяа байгууллагаас санал авч, зөвшилцөх;
- Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээнд үндэслэсэн байх;
- Өнгөрсөн 3 жилийн батлагдсан төсөв, төсөв зарцуулалтын гүйцэтгэлийн дунджийг харгалзах.

## Шигтгээ 5.

### A1 Маягтын жишээ

Бодлогын үндэслэл	Холбогдох ТХЗ	Хөтөлбөрийн үр дүн		Шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь түвшин		Зорилтот түвшин
						20xx	Үзүүлэлт	
а	б	е	ж	з	и	к	л	м
Хөтөлбөрийн код, нэр:		72102, Хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих						
МУХТЖҮЧ Зорилт 2.6, 3.3, ЗГҮАХ Зорилт 2.5, Улсын жилийн хөгжлийн төлөвлөгөө ...	Зорилт 8.5.	1	Ажилгүй иргэдийг ажлын байранд зуучлан ажилтай болгоно.	Шинээр байнгын ажилтай болж, 3 сараас доошгүй хугацаанд НДШ төлж ажилласан хүний тоо	хүний тоо	2022	18,000	19,000
				Профайлинг үйлчилгээнд хамрагдаж хувийн төлөвлөгөө боловсруулсан ажил хайгчдын төлөвлөгөөний дундаж биелэлт	хувь	2022	60	80
		2	Бүртгэлтэй ажил хайгчийн хувь хүний хандлага, зөөлөн ур чадвар болон цахим орчинд ажиллах чадвар сайжирсан	Мэргэжлийн болон давтан сургалтад хамрагдсан хүний тоо	хүний тоо	2022	11,000	12,000
				Мэргэжлийн болон давтан сургалтад хамрагдсан хүнээс чадамжийн гэрчилгээ авсан суралцагчийн эзлэх хувь	хувь	2022	35	50

### Үе шат 3.

Хөтөлбөрийн үр дүнг хангах гарцыг тодорхойлох.

Хөтөлбөрийн үр дүнг эцэслэн хянасны дараа тухайн үр дүнг бий болгох гарцуудыг тодорхойлно. Тодорхойлсон гарцуудыг одоогийн гарцтай харьцуулан төсвийн хязгаар, төсвийн жил, хууль эрх зүй, бодлогын нөхцөл байдлыг харгалзан хамгийн өндөр үр дүн, үр ашиг бүхий зохист гарцын багцыг шалгуур үзүүлэлтүүдийн хамт тодорхойлно. Хөтөлбөрийн тухайн жилийн зорилтот үр дүн, шалгуур үзүүлэлтүүдээс хамааран өмнөх жилийн гарц, үйл ажиллагааг өөрчлөх, зогсоох шаардлага гарч болно.

Хөтөлбөрийн үр дүнг гарц тэдгээрийн шалгуур үзүүлэлтийн суурь болон зорилтот түвшнийг МАЯГТ А2-ын дагуу боловсруулна.

#### Хүснэгт 4. А2 МАЯГТ: “Хөтөлбөрийн гарц, түүний шалгуур үзүүлэлтүүд”

№	Гарц	Шалгуур үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Суурь түвшин	Зорилтот түвшин				Нийт зардлын төсөв	Урсгал зардал			Хөрөнгө оруулалтын зардал		
				20**	20**	20**	20**	Нийт		Эх үүсвэрээр		Нийт	Эх үүсвэрээр		
										УТ	Бусад		УТ	Бусад	
а	б	в	г	д	е	ж	з	е	ж	з	л	м	н	о	

“Гарц” -ыг дараах дарааллын дагуу тодорхойлно:

1) Хөтөлбөрийн хүрээнд өнгөрсөн жилүүдэд хэрэгжүүлсэн гарц, үйл ажиллагаа, тэдгээрийн зарлагад шинжилгээ хийнэ;

2) Шаардлагатай бол хөтөлбөрийн үр дүнг хангах зорилгоор хэрэгжүүлэх гарц, үйл ажиллагааг дахин тодорхойлох. Тухайн жилийн хөгжлийн төлөвлөгөөг боловсруулахад хийсэн нөхцөл байдлын шинжилгээгээр тодорхойлсон хөтөлбөрийн үр дүнд хүрэхийн тулд одоо хэрэгжүүлж буй гарц, үйл ажиллагааг өөрчлөх, зогсоох эсхүл шинэ гарц, үйл ажиллагаа нэмэх санал гаргаж болно. Гарц, үйл ажиллагаа нь байгууллагын эрхлэх асуудлын хүрээг бүрэн хамарсан байх шаардлагатай хэдий ч хэт олон гарц, үйл ажиллагаа тодорхойлохоос зайлсхийнэ;

3) Гарцуудыг хөтөлбөрийн үр дүнд нөлөөлж буй байдлаар нь эрэмбэлнэ.

Хэрэв өмнө хэрэгжүүлж ирсэн гарц, үйл ажиллагааг өөрчлөх, зогсоох, нэгтгэх, эсхүл шинэ гарц, үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэхээр тодорхойлсон бол холбогдох тооцооллыг харьяа байгууллагын төсвийн захирагчдаас авч нэгтгэнэ.

“Гарцын шалгуур үзүүлэлт” баганад тухайн төсвийн жилдээ хэмжиж болохуйц чанарын болон тоон шалгуур үзүүлэлтийг тусгана. Эдгээр шалгуур үзүүлэлт нь хөтөлбөрийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлтийн зорилтот түвшнийг хангаж буй

---

эсэхийг нягтална. Ингэхдээ гарц, үйл ажиллагаануудыг 100 хувь хэрэгжүүлэхэд хөтөлбөрийн үр дүнгийн зорилтот түвшин бүрэн хангагдах эсэхийг нягтлах замаар логик уялдаа холбоог шалгана.

Төсвийн удирдамжийн дагуу хэрхэн төсвийн санал бэлтгэн ирүүлэх дэлгэрэнгүй зааварчилгааг бэлтгэн А1 маягтын хөтөлбөрийн үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолт, А2 маягтын гарц, түүний шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолтыг бөглөж хөтөлбөр бүрээр бэлтгэн харьяалах төсвийн захирагчид хүргүүлнэ.

#### **Үе шат 4.**

ТЕЗ-ээс ирүүлсэн хөтөлбөрийн үр дүн , гарцын шалгуур үзүүлэлтийг Төсвийн төвлөрүүлэн захирагч (ТТЗ) нь харьяа байгууллагуудтай зөвшилцөж, Төсвийн шууд захирагч (ТШЗ) бүрийн оруулах хувь нэмрийг тооцож гарцын шалгуур үзүүлэлтийн хуваарийг бэлтгэнэ. Жишээлбэл: Хөдөлмөр халамж үйлчилгээний ерөнхий газар нь 21 аймгийн Хөдөлмөр халамж үйлчилгээний хэлтсүүдийн хөтөлбөрийн үр дүнд оруулах хувь нэмэр болох гарцын зорилтот түвшинг орон нутгийн онцлог, төсвийн байгууллагуудын санал, судалгаанд үндэслэн зөвшилцөн тодорхойлно.

Хэрэв ТШЗ нь ТЕЗ-д шууд харьяалагдах бол ТЕЗ болон ТШЗ нь харилцан зөвшилцөн гарцын шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлно.

Төсвийн шууд захирагч ТЕЗ болон ТТЗ нараас ирсэн заавар, аргачлалын дагуу хөтөлбөрийн үр дүн, гарцын шалгуур үзүүлэлтийг байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй нягт уялдаатайгаар тодорхойлно. Ингэхдээ тухайн орон нутгийн нийгэм эдийн засгийн үзүүлэлт, онцлог, аймгийн хөгжлийн төлөвлөгөө, салбарыг хөгжлийн төлөвлөгөөтэй нарийвчлан уялдуулж хөтөлбөрийн үр дүн, гарцын шалгуур үзүүлэлтийн суурь болон зорилтот түвшинг тодорхойлно. Байгууллагын захиргаа удирдлагын зардлыг хөтөлбөр бүрт хуваарилан бүртгэх боломжгүй нөхцөлд үндсэн чиг үүргийн голлох байр суурь эзэлж буй хөтөлбөрт захиргаа удирдлага гарцад хуваарилна.

#### **Үе шат 5.**

ТШЗ хөтөлбөрийн үр дүн, гарцын шалгуур үзүүлэлтийг байгууллагын түвшинд тодорхойлсны дараа түүнийг хангахад шаардлагатай арга хэмжээг төлөвлөнө. Хэрвээ хэрэгжүүлэх арга хэмжээ тогтсон тодорхой журам, тарифын дагуу төлөвлөгддөг бол түүний хэрэгжилтийн цагалбар хуваарь, учирч болох гадаад дотоод эрсдэлд хүчин зүйл, тодорхойгүй нөхцөл байдал, зохицуулалтыг анхаарч арга хэмжээний нарийвчилсан төлөвлөгөө боловсруулна. Энэхүү нарийвчилсан төлөвлөгөөний дагуу төсөв, санхүүгийн төлөвлөлт, төсөвлөлтийг Б маягтын дагуу хийж боловсруулна. Арга хэмжээний хэт задлахгүйгээр мөн хэт ерөнхий байдлаар томъёололгүйгээр ойлгомжтой, хэмжигдэхүйц байдлаар тодорхойлно.

Хөтөлбөрийн хүрээнд хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төсвийн тооцооллыг МАЯГТ: Б-ын дагуу боловсруулна.

**Хүснэгт 5. Б МАЯГТ: “Арга хэмжээний зардлын төсвийн тооцоолол”**

Гарц	Код 80**	Арга хэмжээний нэр	Хэмжих нэгж	Нэгжийн өртөг	Тоо хэмжээ	Нийт зардал	Урсгал зардал (эх үүсвэрээр)		Хөрөнгө оруулалтын зардал (эх үүсвэрээр)		Эдийн засгийн ангиллын код
							УТ	Бусад	УТ	Бусад	
а		в	г	д	е	ж=д*е	з	и	к	л	м

“Гарц” баганад МАЯГТ: А2-т тусгасан “Гарц” баганаас хуулж оруулна.

“Код” баганад “зориулалт, арга хэмжээ<sup>12</sup>”-ний тохирох код, нэрийг сонгож оруулна.

“Арга хэмжээний нэр” баганад гарцын хүрээнд хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай арга хэмжээ, төслийг тодорхойлон бичнэ.

“г,д,е,ж” багануудад Тухайн арга хэмжээний хэмжих нэгж, нэгжийн өртөг болон тоо хэмжээ, нийт зардлыг тооцно.

“з,и,к,л” багануудад арга хэмжээг санхүүжүүлэхэд шаардагдах урсгал болон хөрөнгийн зардлын хэмжээг эх үүсвэрээр задлан оруулна.

“м,н” багануудад арга хэмжээ бүрээр тохирох зардлын ангиллын код, нэрийг бичнэ. Ингэхдээ Сангийн сайдын “Төсвийн ангилал шинэчлэн батлах тухай” 2015 оны 7 дугаар тушаалын хоёрдугаар хавсралтаар баталсан эдийн засгийн ангиллын код, нэрээс сонгоно.

Хөтөлбөрийн гарц, арга хэмжээний зардлыг нэгтгэн хөтөлбөрийн нийт төсвийг тооцно.

Хэрэв гарцын хүрээнд хэрэгжүүлэх арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд олон ажилбарууд хийх бол ажилбаруудын төсвийг Ажилбарын хүснэгт-1-ыг ашиглан тооцож болно.

<sup>12</sup>Сангийн сайдын “Төсвийн ангилал шинэчлэн батлах тухай” 2015 оны 7 дугаар тушаалын дөрөвдүгээр хавсралт

**Хүснэгт 6. Ажилбарын хүснэгт: “Арга хэмжээний задаргаа”**

Арга хэмжээ	Ажилбар	Орц	Хэмжих нэгж	Нэгжийн өртөг	Тоо хэмжээ	Дүн	Тайлбар
а	б	в	г	д	е	ж=д*е	з

ТЕЗ-ийн хөтөлбөрийн үр дүн, гарцын зорилтот түвшинд суурилан хөтөлбөрийн төсвийн тооцоог доороос дээш буюу арга хэмжээний төсвийг нэгтгэн гарцын төсөв, гарцын төсвийг нэгтгэн хөтөлбөрийн төсөв, хөтөлбөрийн төсвийг нэгтгэн ТЕЗ-ийн төсвийн төслийг тус тус тооцно.

**Үе шат 6.**

ТШЗ нь газар, хэлтэс, нэгж бүрд хамаарах хөтөлбөрийн А1, А2, Б, сонголтоор ажилбарын хүснэгтийг боловсруулж дээд шатны төсөв хянаж, нэгтгэх байгууллагад хүргүүлнэ. ТТЗ нь тухайн төсвийн саналыг хүлээн авч үр дүн, төсвийн нэгтгэлийг хийнэ.

Хэрэв ТШЗ нь ТЕЗ-д шууд харьяалагдах бол ТЕЗ-ын төсөв, санхүү хариуцсан нэгж төсвийн саналыг хүлээн авч үр дүн, төсвийн нэгтгэлийн хийнэ.

Нэгтгэл хийсний дараа хөтөлбөрт шинжилгээ хийж ТШЗ нарын төсөв, үр дүнгийн хамаарал, төлөвлөлтийн оновчлолыг шинжилж, шаардлагатай тохиолдолд тохируулгыг хийж ТШЗ-тай зөвшилцөнө. Төсвийн нэгтгэлийн хамт, хөтөлбөрийн үр дүн, үр ашигтай байдлын шинжилгээний тайланг өмнөх жилүүд, тухайн жил, ирэх жилүүдийг харьцуулан харуулсан байдлаар хүргүүлнэ.

**Үе шат 7.**

ТТЗ болон ТШЗ нарын ирүүлсэн төсвийн саналыг ТЕЗ нь хөтөлбөрийн үр дүн, гарцын логик уялдаа холбоо, шалгуур үзүүлэлтийн биелэгдэхүйц байдал, ТЕЗ, салбарын үр дүнг хангаж буй эсэхэд хяналт тохируулга хийж ТТЗ болон ТШЗ -тай зөвшилцөн баталгаажуулж, хөтөлбөрийн төсвийг нэгтгэж МАЯГТ:ТЕЗ-Х бэлтгэнэ.

**Хүснэгт 7. ТЕЗ-Х МАЯГТ: “ТЕЗ-ийн үр дүнд суурилсан хөтөлбөрт төсвийн саналын нэгтгэл”**

№	Хөтөлбөрийн нэр	Код	Төсвийн төсөл			Төсөөлөл						
			20**			20**			20**			
			Нийт	Урсгал зардал	Хөрөнгийн зардал	Нийт	Урсгал зардал	Хөрөнгийн зардал	Нийт	Урсгал зардал	Хөрөнгийн зардал	
а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л	м	



---

ТЕЗ-ийн хөтөлбөр тус бүрийн төсвийн төслийг Б МАЯГТ: “Арга хэмжээний зардлын төсвийн тооцоолол” - оос авч урсгал болон хөрөнгийн зардлаар ангилан 3 жилийн төсвийн төсөөллөөр буюу дунд хугацаагаар хөтөлбөрийн төсвийн төслийг харуулна.

“Хөтөлбөрийн нэр” болон “Код” баганад Сангийн сайдын “Төсвийн ангилал шинэчлэн батлах тухай” 2015 оны 7 дугаар тушаалын хоёрдугаар хавсралтаас тухайн ТЕЗ-ийн эрхлэх асуудлын хүрээний хөтөлбөрийн нэр болон кодыг сонгож оруулна.

“Төсвийн төсөл” баганад хөтөлбөрийн төсвийн төслийг урсгал болон хөрөнгийн зардлаар ангилан оруулна.

ТЕЗ-ийн хэрэгжүүлэх нийт хөтөлбөрүүдийн төсвийн төслийг нэгтгэн ТЕЗ-ийн нийт төсвийг тооцож оруулна.

Мөн ТЕЗ нь ТТЗ болон ТШЗ нараас ирсэн хэмнэлт хийх болон санхүүжилтийг өсгөх саналуудыг хянаж төсвийн бодлогод нийцэж буй эсэх, хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхэд хөтөлбөрийн бүрийн хүрээнд шинжилгээ хийнэ. Хөтөлбөр хоорондын уялдаа, хэмнэлт хийх хөтөлбөр, үр ашиг дээшлүүлэх санал болон санхүүжилтийн эх үүсвэрийг нэмэгдүүлэх саналыг боловсруулна. ТЕЗ-ийн тухайн жилийн төсвийн саналыг холбогдох хэмнэлт болон санхүүжилтийг нэмэгдүүлэх саналын хамт санхүү төсвийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллагад хуулийн хугацаандаа хүргүүлнэ.

## **Үе шат 8.**

Санхүү, төсвийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллага болох Сангийн яам ТЕЗ - аас боловсруулан ирүүлсэн төсвийн төслийн саналыг хүлээн авч төсвийн удирдамжийн дагуу хянана.

ТЕЗ-ийн хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрийн үр дүн, төсвийн үр ашиг, хэмнэлтийг сайжруулах хүрээнд салбарын яамд, агентлагийн санхүү, төсвийн асуудал эрхэлсэн газар, хэлтэс, хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн газар, хэлтсийг хамруулсан үр дүнгийн төсвийн хэлэлцүүлгийг зохион байгуулж, зөвшилцөн эцэслэнэ.

## **5.2 Төсвийн төслийн хяналтын хуудас**

Төсвийн төслийн хяналтын хуудас нь үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн удирдамжийн нэг хэсэг бөгөөд төсвийн байгууллага нь өөрийн боловсруулсан болон харьяа төсвийн байгууллагын төсвийн төслийг нягтлан шалгах зорилгоор хэрэглэнэ.

Ингэхдээ дараах хүснэгтэд тусгасан асуултуудад хариулах замаар нягтлан шалгаж, шаардлагатай арга хэмжээг тухай бүр зохион байгуулж, хэрэгжилтийг хангаж ажиллана.

## Хүснэгт 8. Төвийн шууд захирагчийн төсвийн төслийг шалгах хуудас

№	Асуулт	Тийм ✓ Үгүй x	Тайлбар
1.	Төсвийн саналыг ажлын хэсгийн хүрээнд боловсруулсан эсэх?		
2.	Тухайн аймаг/нийслэлийн жилийн хөгжлийн төлөвлөгөөний төсөл болон холбогдох нөхцөл байдлын шинжилгээнд <sup>13</sup> үндэслэн төсвийн саналыг боловсруулсан эсэх?		
3.	Холбогдох оролцогч талуудтай төсвийн саналын хэлэлцүүлэг өрнүүлж, хэлэлцүүлгийн саналыг тусгасан эсэх?		
4.	Хөтөлбөрийн үр дүнгийн суурь болон зорилтот түвшний шалгуур үзүүлэлтийг тооцоолсон арга зүй, мэдээллийн эх сурвалжийн дэлгэрэнгүй тайлбарыг боловсруулсан эсэх?		
5.	Хөтөлбөрийн үр дүн болон гарцын зорилтот түвшин нь ирэх онуудад тус тус биелэгдэхүйц байдлаар бодитоор тодорхойлогдсон эсэх?		
6.	Шалгуур үзүүлэлт нь SMART зарчмын дагуу тодорхойлогдсон эсэх? (S-Тодорхой, M-Хэмжигдэхүйц, A-Бодитой, R-Хамааралтай, T-Цаг хугацаатай)		
7.	Төсвийн үр ашигтай байдлыг нэмэгдүүлэх хүрээнд шинэлэг арга замыг төсвийн саналд тусгасан эсэх? (Өнгөрсөн 3-5 жилийн бодлого, төсвийн шинжилгээ хийж, үр ашиггүй байгаа гарц, үйл ажиллагаа, арга хэмжээг зогсоох, эсвэл өөрчлөх шаардлагатай.)		
8.	Хөтөлбөрийн үр дүнд хувь нэмэр оруулж буйгаар нь гарцыг эрэмбэлсэн эсэх? Хүрэх үр дүнд хамгийн их ач холбогдолтой, хувь нэмэр оруулж байгаагаар нь эрэмбэлж төсөв тооцно.		
9.	Гарц, үйл ажиллагааны төсвийг эрэмбэлэлтийн дагуу хуваарилсан эсэх? (Хүрэх үр дүнд хамгийн их хувь нэмэр оруулж буй гарц, үйл ажиллагаа (орон нутгийн төсвийн санхүүжилтийг харгалзан) төсвийг түлхүү хуваарилна.)		
10.	Өнгөрсөн жилүүдийн төсөв зарцуулалт хангалтгүй байсан гарц, үйл ажиллагааны төсвийг бууруулах, ач холбогдол бүхий шинэ гарц, үйл ажиллагаанд төсөв хуваарилсан эсэх? (Бэлтгэл ажил нь бүрэн хангагдаагүй гарц, үйл ажиллагаа, арга хэмжээнд төсөв хуваарилахгүй байх)		
11.	ТШЗ-ын нийт төсвийн санал хуваарилагдсан төсвийн хязгаарт багтсан эсэх?		
12.	ТТЗ/ТЕЗ-тай хөтөлбөрийн болон гарц, үйл ажиллагааны үр дүнгийн үзүүлэлтийг зөвшилцсөн эсэх?		

<sup>13</sup>Эдийн засаг, хөгжлийн сайдын 2023 оны 5 дугаар сарын 08-ны өдрийн А/26 дугаар тушаалаар батлагдсан "Аймаг, нийслэл, хотын хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал"-ын 2.4 дүгээр заалт.

Хүснэгт 9. Төсвийн төвлөрүүлэн захирагчийн төсвийн төслийг шалгах хуудас

№	Асуулт	Тийм ✓ Үгүй ×	Тайлбар
1.	ТШЗ-ын бэлтгэсэн гарц, үйл ажиллагааны төсвийн маягыг нэгтгэж тохируулахдаа хөтөлбөрийн үр дүн, гарц, үйл ажиллагааны логик холбоог шалгасан эсэх?		
2.	ТШЗ нарын тодорхойлсон үр дүн ТЕЗ-ын тодорхойлсон үр дүнтэй нийцэж буй эсэх?		
3.	ТШЗ нарын хөтөлбөр болон гарц, үйл ажиллагааны зорилтот үр дүнгийн саналыг тусгаж холбогдох зорилтот түвшинд тохируулга хийж, зөвшилцсөн эсэх?		
4.	Хөтөлбөрийн үр дүнг хангах гарц, үйл ажиллагаануудыг үр дүнтэй, үр ашигтай байдлаар эрэмбэлсэн эсэх?		
5.	Хөтөлбөрийн төсвийн хуваарилалтыг оновчтой хийх, үр дүнг сайжруулах санал боловсруулсан эсэх?		
6.	Хөтөлбөрийн үр ашгийг сайжруулах, хэмнэлт хийх санал боловсруулсан эсэх?		
7.	Хөтөлбөрийн үр дүнг хангахын тулд төсвийн хязгаараас давсан санал боловсруулсан уу? Хэрвээ төсвийн хязгаараас давсан бол энэхүү шалгах хуудасны 3,4,5 заасан ажлыг заавал хийнэ.		
8.	Өнгөрсөн хугацааны хөтөлбөрийн болон гарц, үйл ажиллагааны санхүүгийн болон санхүүгийн бус мэдээлэл дээр дүн шинжилгээ хийж, төсвийн нэгтгэлийг хийсэн эсэх?		
9.	Өнгөрсөн 3 жилийн хугацаанд батлагдсан төсвөө бүрэн зарцуулаагүй гарц, үйл ажиллагаа, хөтөлбөрийн шалтгааныг тодорхойлж, энэ жилийн төсвийн төсөлд сайжруулж тусгасан эсэх?		
10.	Хөтөлбөрийн төсвийн төслийг урсгал болон хөрөнгийн зардлаар салган тусгасан эсэх?		
11.	Шалгуур үзүүлэлт нь SMART зарчмын дагуу тодорхойлогдсон эсэх? (S-Тодорхой, M-Хэмжигдэхүйц, A-Бодитой, R-Хамааралтай, T-Цаг хугацаатай)		

Хүснэгт 10. Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн төсвийн төслийг шалгах хуудас

№	Асуулт	Тийм ✓ Үгүй x	Тайлбар
1.	Хөтөлбөрийн үр дүнг тодорхойлохдоо холбогдох нөхцөл байдлын шинжилгээ, өнгөрсөн 3-5 жилийн гүйцэтгэлийн мэдээлэл дээр үндэслэсэн эсэх?		
2.	Хөтөлбөрийн үр дүнг холбогдох хөгжлийн бодлогын баримт бичгүүд болон улсын жилийн хөгжлийн төлөвлөгөөнд үндэслэн боловсруулсан эсэх?		
3.	Шалгуур үзүүлэлт нь SMART зарчмын дагуу тодорхойлогдсон эсэх? (S-Тодорхой, М-Хэмжигдэхүйц, А-Бодитой, R-Хамааралтай, Т-Цаг хугацаатай)		
4.	ТЭЗ нь харьяа байгууллагуудын хөтөлбөрийн зорилтот үр дүнд оруулах хувь нэмрийг зөвшилцөж, тохирсон эсэх?		
5.	Хөтөлбөрийн үр дүнгийн болон гарцын шалгуур үзүүлэлтүүдийн логик холбоог шалгасан эсэх?		
6.	Хөтөлбөрийн гарцаар дамжуулан хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнтэй санхүүгийн тооцоог уялдуулсан эсэх ?		
7.	Төсвийн үр ашигтай байдлын шинжилгээ хийгдсэн эсэх?		
8.	Хөтөлбөрийн үр дүнгийн үзүүлэлт болон бусад нөхцөл байдлын шинжилгээнд үндэслэн дунд хугацааны төсвийн төсөөллийн саналыг боловсруулсан эсэх?		
9.	Төсвийн төсөл, төсөөлөл нь төсвийн бодлоготой нийцэж байгаа эсэх?		
10.	Хөтөлбөр хоорондын гарц, үйл ажиллагааны давхцалыг тодорхойлж сайжруулан хэмнэлт хийсэн эсэх?		
11.	Хөтөлбөрийн үр дүнг хангахад чиглэсэн шинэ гарц, үйл ажиллагаа, арга хэмжээ тодорхойлогдож байгаа бол нэгжийн өртөг тооцох маягтад холбогдох тооцоог хийсэн эсэх?		
12.	ТТЗ-аас ирүүлсэн хөтөлбөрийн үр дүн, үр ашгийг нэмэгдүүлэх боломж, судалгааг нэгтгэн Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн төсвийн төсөлд тусгасан эсэх?		
13.	Төсвийн тухай хуулийн Хавсралт 1-д хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнгийн үзүүлэлтийг төсвийн жилийн хугацаанд биелэгдэхүйцээр тодорхойлсон эсэх?		
14.	Төсвийн төсөл нь төсвийн хязгаарт багтсан эсэх?		
15.	Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөсөн төслийг хөтөлбөрийн гарцтай уялдуулсан эсэх?		
16.	Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөсөн төсөл хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнтэй уялдсан эсэх?		
17.	Холбогдох урсгал зардлыг жилийн төсөвт тусгасан эсэх?		



## ХАВСРАЛТУУД

### ХАВСРАЛТ 1. МАЛАЙЗ УЛСЫН ХӨТӨЛБӨРТ СУУРИЛСАН ТӨСӨВЛӨЛТ

Элементүүд	Тайлбар
Хөтөлбөрт төсөвлөлт	Үр дүн, өөрчлөлтийг бий болгох, асуудлыг шийдэх хөтөлбөрүүдийг тодорхойлно. Хөтөлбөрт шаардлагатай нөөцийн зардлыг нэгтгэсэн байдлаар төсөвлөлт хийдэг.
Төсөвлөлтийг дунд хугацааны мөчлөгөөр боловсруулах	Хөтөлбөрийн урсгал зардал дээр дунд хугацаанд хязгаар тогтоож өгдөг. Дунд хугацаагаар таамаглах боломжтой байдал нь төсвийн сахилга батыг ТЕЗ удирдан хэрэгжүүлэх боломжийг олгоно. ТЕЗ-ийн гүйцэтгэлийн гэрээнд зардлын хязгаарыг тогтоодог.
Амлалт ба манлайлал, менежерийг удирдахыг зөвшөөрөх	ТЕЗ нь Ерөнхий сайдтай тухайн жил зарцуулах төсвийн хэмжээ, үр дүн, зорилтот түвшинг баталгаажуулсан гүйцэтгэлийн гэрээ жил бүр байгуулна. Энэхүү гүйцэтгэлийн гэрээ нь жилийн төсвийн санал, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг багтаасан байна.
	Үр дүнгийн зорилтот түвшинд тодорхой хэмжээнд зөвшөөрөгдөх хэлбэлзэлийг төлөвлөдөг. Учир нь үр нөлөө нь үр дүнгийн нэг хэсэг учраас тухайн үр нөлөө тооцсон түвшинд хүрэхгүй эсвэл, эсрэг үр дагавар бий болох эрсдэл үргэлж байдаг. Үр нөлөөг тооцож буй тохиолдолд эрсдэлийн үнэлгээг тогтмол хийж, тодорхой зөвшөөрөгдөх хэмжээнд үр дүнгийн зорилтот түвшний хэлбэлзлийн хэмжээг тооцож оруулдаг. Энэ нь ТЕЗ-ийн эрсдэл болон хариуцлага хүлээхэд түлхэц болно.
	Салбарт тодорхой нэг шинэ бодлогын арга хэмжээ, өөрчлөлт, интервенц хийгдэхийн тулд шинэ бодлогын арга хэмжээний бодит төсвийг тооцож үзэх шаардлагатай. Бодит төсвийг тооцохын тулд тухайн салбарын бүх оролцогч талуудын судалгаа шинжилгээ хийх шаардлагатай.
	ТЕЗ нь төсвийн бодлогын хүрээнд үр дүнд хүрэх хөтөлбөрт хөрөнгө оруулалт босгох, санхүүгийн хөшүүрэг бий болгох эрх мэдэлтэй байдаг.
Зардлын үр ашиг (Мөнгөний үнэ цэнэ)	ТЕЗ-ийн бодлогын арга хэмжээ, төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхээс өмнө үр дүнг зөв тооцсон эсэхийг, суурь түвшин тооцох босго үнэлгээг эхлээд хийдэг. Дараа нь тэр төлөвлөгөөний гүйцэтгэл ямар байгааг тухайн шалгуур үзүүлэлт, үнэлгээний аргачлалаар тайлагнадаг. Салбарын түвшинд хэд хэдэн яамнуудын хамтарсан тайлан боловсруулдаг.
	Тухайн шинэ бодлогын арга хэмжээ, хөтөлбөрт төсвөөс хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай эсэхэд төрийн санхүүгийн удирдлагын мэргэжилтнүүд үнэлэлт дүгнэлт хийнэ. Тухайн үр дүнг бий болгоход дан ганц төрийн оролцоо байхаас гадна бусад олон төрлийн оролцогч талууд байх бөгөөд төсвийн 1 төгрөг зарцуулснаар ямар үр өгөөж бий болсон вэ гэдгийг тооцох шаардлагатай.

## ХАВСРАЛТ 2. МАЛАЙЗ УЛСЫН ТӨСВИЙН ЦАГАЛБАР

№	Үйл ажиллагаа	Хугацаа
1.a	Дээрээс-доош чиглэсэн төлөвлөлт, 5 жилийн төлөвлөгөөний хөтөлбөрүүдийг танилцуулна. (Яамны үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлэх хороо -МОИС)	Y0 Q1-Q4
1.b	5 жилийн төлөвлөгөөний хөтөлбөрүүд болон үйл ажиллагааг Үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлэх хороотой хамтран үнэлж оновчтой болгох (Хөтөлбөр оновчлох хороо- PRC)	Y0 Q2 Y1Q1
	ДХТХ-ний зардлын тооцооллыг хөтөлбөр бүрээр шинэчилж төсөөлөл бэлтгэн хүргүүлэх (СЯ-ны төсөв-санхүү, макро-эдийн засгийн газар - FED)	Y1Q1
2	Санал болгож буй ДХТХ-ний зарлагын тооцоолол, холбогдох бүх зааварчилгаа бүхий Төсвийн удирдамжийг ТЕЗ нарт хүргүүлнэ (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q1
3.a	ТЕЗ нарын үр дүнгийн хүрээг хөтөлбөрийн удирдагч болон үйл ажиллагааны ахлагч нартай шинэчлэн тохирч баталгаажуулах Яамны үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлэх хороо -МОИС)	Y1Q1
3.b	Хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн удирдлагын хүрээг баталгаажуулах (Хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн удирдлагын хороо -PPMCs)	Y1Q1
3.c	Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн удирдлагын хүрээг баталгаажуулах (Үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн удирдлагын хороо)	Y1Q1
4	Доороос дээш чиглэсэн буюу үйл ажиллагаанаас хөтөлбөр, хөтөлбөрөөс ТЕЗ нарын төсөвлөлтийг хийх (Яамны үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлэх хороо -МОИС)	Y1Q1
5	Төсөв хяналтын мэргэжилтэн ТЕЗ нарын бэлтгэн ирүүлсэн төсөвт хяналт тавих (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q2
6.a	Төсвийн хяналтын хэлэлцүүлэг, асуулгаар саналын зөрүүтэй байдалд зөвшилцөлд хүрэх (Гүйцэтгэлийн удирдлагын төв хороо -CPMC)	Y1Q2
6.b	ТЕЗ нарт хуваарилсан төсөвт дахин хяналт хийх (Гүйцэтгэлийн удирдлагын төв хороо -CPMC)	Y1Q2
7	ТЕЗ нар төсвийн хуваарилалтыг баталгаажуулна (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q3
8	Нэгдсэн төсвийн төслийг боловсруулж, засгийн газарт өргөн барина (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q3
9	Нэгдсэн төсвийн төслийг УИХ-д өргөн барина (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q4
10	Хянан үзэж, хэлэлцүүлгүүдийг явуулсны дараа төсвийг батална (УИХ)	Y1Q4
11	ТЕЗ нарын зарлагын хязгаарыг баталгаажуулна (Төсвийн хороо- NBO)	Y1Q4
12	Зарлага гаргах эрхийг нээнэ. (Яамны үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийг хэрэгжүүлэх хороо -МОИС)	Y2Q1

\*Y - Жил

\*Q - Улирал

---

### ХАВСРАЛТ 3. ӨМНӨД СОЛОНГОС УЛСЫН ТӨСВИЙН ЦАГАЛБАР

Үйл ажиллагаа	Хугацаа
Макро эдийн засгийн төсөөлөл болон ирэх жилүүдийн шинэчилсэн зардлын тооцоолол боловсруулна (Стратеги,санхүүгийн яам)	1 ба 2 дугаар сар
Үндэсний төсөв-санхүүгийн удирдлагын төлөвлөгөөний төсөл (Стратеги,санхүүгийн яам)	3 дугаар сар
Хөтөлбөрийг хянах, сайжруулах процесс (Стратеги,санхүүгийн яам)	3 – 5 дугаар сар
Засгийн газрын хурлаар салбарын яамдын хязгаарыг тогтооно	4 дүгээр сар
Төсвийн удирдамж	4 дүгээр сарын эцэст
Салбарын яамд төсвийн саналаа хүргүүлнэ	6 дугаар сарын эцэст
Үндэсний төсөв-санхүүгийн удирдлагын төлөвлөгөөг олон нийтэд мэдээлж, төсвийн төслийг эцэслэнэ	7-9 дүгээр сард
Төсвийн төслийг Үндэсний чуулганд өргөн барина	10 сарын 02
Төсвийн төслийг Үндэсний чуулган эцэслэн батална.	10 - 12 сарууд

#### ХАВСРАЛТ 4. ӨМНӨД АФРИК УЛСЫН ТӨСВИЙН ЦАГАЛБАР

Үйл ажиллагаа	Хугацаа
<b>1. Төсвийн бодлогыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө боловсруулах</b> Судалгаа шинжилгээ хийх, ТБТ төсөл боловсруулах -Бодлого боловсруулагчид болон PFM/DBM мэргэжилтнүүдийн зөвлөмжөөр Сангийн Яам төсөв боловсруулах зааварчилгааны эхний загвар бэлтгэнэ. -Салбарын яамд болон оролцогч талуудтай үйл ажиллагаагаа уялдуулах хийх уулзалтуудыг зохион байгуулна. Төсвийн удирдамжийн төсөл боловсруулсан байна.	2-3 сар  3 сар  3 сарын 30
<b>2. Төсвийн Форум</b> - Сангийн Яамны мэргэжилтнүүд - Бусад яамд болон байгууллагууд	4 сарын 10 4 сарын 12
<b>3. Оролцогч талуудын зөвлөлдөх уулзалт</b> - Эдийн засаг хөгжлийн хороо - Иргэний нийгмийн байгууллагууд - Орон нутгийн оролцогчид - Бусад оролцогч талууд	3 сарын 09-24 5 сар
4. Хөтөлбөрийн урсгал, зардлын хязгаар тогтоох /Яам, агентлаг/	4 сарын 30
5. Төсвийн тэргүүлэх чиглэлийн хүрээг тогтоох	5 сар
6. Тухай жилийн төсвийн хязгаарын саналаа ТЕЗ нар хүргүүлнэ. /+2/	5 сарын 25
7. ТЕЗ нарын хүргүүлсэн тухайн төсвийн жил болон цаашид хэрэгжих шинэ бодлогыг хэлэлцэх техникийн хэлэлцүүлэг хийх.	7 сарын 01-23
8. Нэгдсэн төсвийн саналыг баталгаажуулах захиаг ТЕЗ нарт хүргүүлнэ.	9 сарын 03
9. ТЕЗ нар тухайн жилийн төсвийн саналаа Ерөнхий сайд болон ЗГХЭГ-т танилцуулна.	9 сарын 08
10. Тухайн жилийн хөтөлбөрийн төсвийн зарлага, санхүүжилтийн эх үүсвэр, Хүний нөөцийн нэгтгэл, - Ерөнхий сайдын тухайн жилийн төсвийн тухай илтгэл	9 сар
11. Тухайн жилийн төсвийг баталж, хэвлэх, тараах	9-10 сар



## ХАВСРАЛТ 5. МАЛАЙЗ УЛСЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН ТӨСВИЙН ХУУДАС

Үр дүнд суурилсан хөтөлбөрийн төсөв  
/Outcome-Based Program Budget Construction Template/

Хөтөлбөр Код	Хөтөлбөрийн Үр дүн Код	Гарц	Үйл ажиллагаа	Нийт төсөв		2024		2025		2026	
				Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 1	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b><u>Нийт зардал</u></b>								
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 2	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b><u>Нийт зардал</u></b>								
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 3	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b><u>Нийт зардал</u></b>								
<b>Хөтөлбөрийн нийт зардал</b>				0	0	0	0	0	0	0	0

Хөтөлбөр Код	Хөтөлбөрийн Үр дүн Код	Гарц	Үйл ажиллагаа	Нийт төсөв		2024		2025		2026	
				Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт	Урсгал	Хөрөнгө оруулалт
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 1	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b>Нийт зардал</b>								
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 2	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b>Нийт зардал</b>								
	Хөтөлбөрийн н үр дүн 3	Гарц 1	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
		Гарц 2	<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<u>Үйл ажиллагаа</u>								
			<b>Нийт зардал</b>								
<b>Хөтөлбөрийн нийт зардал</b>				0	0	0	0	0	0	0	0

## ХАВСРАЛТ 6. ФИЛИППИН УЛСЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН ТӨСӨВЛӨЛТИЙН ХУУДАС

Ялгаа	Тайлбар																																			
Хөтөлбөрийн бүтэц	<p>Хөтөлбөрийн төсөвлөлтийг 2 үндсэн ангиллаар төсөвлөж байна. Тухайн төсвийн жилд шаардагдах хөтөлбөрийн хамгийн бага зардлын төсөв (TIER 1) болон засгийн газрын тэргүүлэх чиглэл бүхий шинэ эсвэл нэмэлт хөтөлбөрийн хөрөнгө оруулалтын, өргөжүүлэлтийн төсөв (TIER 2) гэж ангилдаг.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">PAP Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/ Төсөл</th> <th colspan="5">Төсвийн дүн (млн)</th> </tr> <tr> <th>IPS Хүний нөөцийн төсөв</th> <th>MOSE Тогтмол, бусад үйл ажиллагааны төсөв</th> <th>FINEX-Саялагийн зарлагы н төсөв</th> <th>CO Калитгал төсөв</th> <th>Нийт</th> </tr> <tr> <th>(2)</th> <th>(4)</th> <th>(5)</th> <th>(6)</th> <th>(7)</th> <th>(8)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. GAS Ерөнхий удирдлагын зардал Үйл ажиллагаа 1. 2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>II. STO Дэмжих үйл ажиллагааны зардал Үйл ажиллагаа/ Төсөл</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>III. Operations Үйл ажиллагааны зардал Хөтөлбөр 1 Дэд хөтөлбөр</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PAP Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/ Төсөл	Төсвийн дүн (млн)					IPS Хүний нөөцийн төсөв	MOSE Тогтмол, бусад үйл ажиллагааны төсөв	FINEX-Саялагийн зарлагы н төсөв	CO Калитгал төсөв	Нийт	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	I. GAS Ерөнхий удирдлагын зардал Үйл ажиллагаа 1. 2.						II. STO Дэмжих үйл ажиллагааны зардал Үйл ажиллагаа/ Төсөл						III. Operations Үйл ажиллагааны зардал Хөтөлбөр 1 Дэд хөтөлбөр					
PAP Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/ Төсөл	Төсвийн дүн (млн)																																			
	IPS Хүний нөөцийн төсөв	MOSE Тогтмол, бусад үйл ажиллагааны төсөв	FINEX-Саялагийн зарлагы н төсөв	CO Калитгал төсөв	Нийт																															
(2)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)																															
I. GAS Ерөнхий удирдлагын зардал Үйл ажиллагаа 1. 2.																																				
II. STO Дэмжих үйл ажиллагааны зардал Үйл ажиллагаа/ Төсөл																																				
III. Operations Үйл ажиллагааны зардал Хөтөлбөр 1 Дэд хөтөлбөр																																				
Төсвийн таналт	Хөтөлбөрийн хамгийн бага төсөвлөлт болон шинэ эсвэл нэмэлт хөтөлбөрийн хөрөнгө оруулалтын, өргөжүүлэлтийн төсөв гэж ангилж байгаа нь төсвийн таналт хийх шаардлага гарахад тухайн байгууллага/ТЭЗ төсвөө хамгаалахад ач холбогдолтой.																																			
Хөтөлбөрийн хүрэх үр дүнгийн үзүүлэлт болон төсвийн уялдаа	<p>Тухайн ТЭЗ/ байгууллага төсвийн жилд хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлтийг нэг хуудас дээр төсөвлөж байна. Хөтөлбөрийн үйл ажиллагааны шалгуур үзүүлэлтээс гадна гарц/бүтээгдэхүүний шалгуур үзүүлэлтийг төсвийн хамт бэлтгэж байгаа нь ач холбогдол өндөртэй байна.</p> <p>ТЭЗ/Байгууллагын гүйцэтгэлийн жижүүрүүд (Хөтөлбөрөөр) ТЭЗ/Байгууллагын нэр _____</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Хөтөлбөр/Дэд хөтөлбөр/Бүртгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн тайлбар</th> <th colspan="2">Гүйцэтгэлийн зорилготой түвшин</th> <th colspan="2">Төсвийн хувиарлалт (млн тг)</th> </tr> <tr> <th colspan="2">2021 оны зорилготой түвшин</th> <th colspan="2">2022 оны нөвөр</th> </tr> <tr> <th>TIER 1</th> <th>TIER 2</th> <th>TIER 1</th> <th>TIER 2</th> </tr> <tr> <th>(1)</th> <th>(3)</th> <th>(4)</th> <th>(5)</th> <th>(6)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Үйл ажиллагаа Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт 1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Гарцан шалгуур үзүүлэлт 2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Хөтөлбөр/Дэд хөтөлбөр/Бүртгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн тайлбар	Гүйцэтгэлийн зорилготой түвшин		Төсвийн хувиарлалт (млн тг)		2021 оны зорилготой түвшин		2022 оны нөвөр		TIER 1	TIER 2	TIER 1	TIER 2	(1)	(3)	(4)	(5)	(6)	Үйл ажиллагаа Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт 1.					Гарцан шалгуур үзүүлэлт 2.											
Хөтөлбөр/Дэд хөтөлбөр/Бүртгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн тайлбар	Гүйцэтгэлийн зорилготой түвшин		Төсвийн хувиарлалт (млн тг)																																	
	2021 оны зорилготой түвшин		2022 оны нөвөр																																	
	TIER 1	TIER 2	TIER 1	TIER 2																																
(1)	(3)	(4)	(5)	(6)																																
Үйл ажиллагаа Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт 1.																																				
Гарцан шалгуур үзүүлэлт 2.																																				

ТЭЗ болон холбогдох харьяа байгууллагын төсөв нь а) TIER 1 б) TIER 2 гэсэн хоёр бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн нийт шаардлагатай төсвийн шаардагдах дүнгээр тодорхойлогдоно. Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/Төсөл (PAP-Program/Activities/Projects) бүтэц нь шаардагдах санхүүжилтийн төсвийн хүрээг илэрхийлнэ. Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/Төсөл (PAP) нь Ерөнхий удирдлагын зардал, Дэмжих үйл ажиллагааны зардал болон үйл ажилласны зардал гэсэн бүтэцтэй байна. Мөн түүнчлэн Хөтөлбөр/Үйл ажиллагаа/Төсөл (PAP) нь Хүний нөөц, Тогтмол, бусад үйл ажиллагааны төсөв болон Капитал төсөв зэрэг зардлын ангиллаар хуваагдана.

---

TIER 1	TIER 2
<p>TIER 1 төсөв нь тухайн ТЕЗ/байгууллагын хүний нөөцийн цалин хөлстэй холбоотой зардал болон байнга хэрэгжүүлдэг, дахин давтагддаг хөтөлбөр, үйл ажиллагааны зардлыг багтаасан тухайн онд шаардагдах хамгийн бага мөнгөний хэмжээ юм.</p>	<p>TIER 2 төсөв нь засгийн газрын тэргүүлэх чиглэл бүхий шинэ эсвэл нэмэлт хөтөлбөр/төсвийн санхүүжилтийн ТЕЗ/байгууллагад шаардагдах төсвийн хэмжээгээр тодорхойлогдоно. Мөн энд зайлшгүй хийгдэх үйл ажиллагаа, засвар, жижиг капиталын өртөг болон хөрөнгө солих төсөв багтана.</p>

### ХАВСРАЛТ 7. ӨМНӨД АФРИК УЛСЫН ХӨТӨЛБӨРИЙН ТӨСВИЙН ХУУДАС

Бодлогын хөтөлбөр ТЕЗ-ийн нэр Хөтөлбөрийн нэр Хөтөлбөрийн менежер Хөтөлбөрийн зорилго Гүйцэтгэлийн мэдээлэл	Бодлогын Тэргүүлэх чиглэл	2019/20	2020/21	2021/22	2021/22	2021/22	2022/23	2022/23	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	Хамааралтай хөтөлбөрүүд		
		Аудитын баталгааж уулсан	Аудитын баталгааж уулсан	Тохируулсан зорилгот Түвшин	Тохируулсан зорилгот Түвшин	Аудитын тайлангаар х үр дүн	Зорилгот Түвшин	1-р улирлын Аудитын дүн	Тохируулга					Төлөвлөсн илүү/ зарцуулал Т	Хянасан Тооцоолол
									Хийгдсэн гүйцэтгэл	Аудитаар баталгаажу лсан гүйцэтгэл	Гол Тохируулга	Roll-overs/дараа онд шилжих	Магадлашгүй Данс хоорондын шилжүүлэг		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		2019/20	2020/21	2021/22	2021/22	2021/22	2022/23	2022/23	2022/23						
Хөтөлбөрийн нэр		Аудитын баталгааж уулсан	Аудитын баталгааж уулсан	Тохируулга хийгдсэн гүйцэтгэл	Тохируулга баталгаажу лсан гүйцэтгэл	Гол Тохируулга	Roll-overs/дараа онд шилжих	Магадлашгүй Данс хоорондын шилжүүлэг	Бусад Тохируулга	Тохируулс ан үлдэгдэл	Төлөвлөсн илүү/ зарцуулал Т	Хянасан Тооцоолол			
Дэд хөтөлбөр-															
		2,883	2,875	4,068	4,068	4,155	-	-	-	4,155	-	4,155	-	4,155	
		2,825	2,825	3,474	3,474	3,549	-	-	-	3,549	-	3,549	-	3,549	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Нийт</b>		<b>5,708</b>	<b>5,700</b>	<b>7,542</b>	<b>7,542</b>	<b>7,704</b>	-	-	-	<b>7,704</b>	-	<b>7,704</b>	-	<b>7,704</b>	
<b>Эдийн засгийн ангилалаар</b>															
<b>Урсгал зардал</b>		<b>5,708</b>	<b>5,700</b>	<b>7,542</b>	<b>7,542</b>	<b>7,704</b>	-	-	-	<b>7,704</b>	-	<b>7,704</b>	-	<b>7,704</b>	
Цалин/урамшуулал		5,708	5,700	7,542	7,542	7,704	-	-	-	7,704	-	7,704	-	7,704	

