СЭЛЭНГЭ АЙМГИЙН САНХҮҮГИЙН ХЯНАЛТ,
ДОТООД АУДИТЫН ГАЗАР

ДОТООД АУДИТЫН ТАЙЛАН

АУДИТЫН НЭР: СЭЛЭНГЭ АЙМГИЙН ЗАСАГ ДАРГЫН ТАМГЫН ГАЗРЫН НИЙГМИЙН БОДЛОГЫН ХЭЛТСИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ҮР ДҮН

Аудитын код: ДА-2026/02/-ҮА

2026 он

Агуулга	Хуудасны дугаар
Товчилсон үгийн жагсаалт	2
Хүснэгтийн товьёг	2
Аудитын зорилго хамрах хүрээ, арга зүй, стандартын талаарх мэдээлэл	3-4
Ерөнхий мэдээлэл	4
Аудитын үр дүн	14-15
Аудитаар илрүүлсэн асуудал	15-18
Илрүүлсэн зөрчил	19
Дүгнэлт	20
Зөвлөмж	20-21

Товчилсон үгийн жагсаалт

ДАМПОУС	Дотоод аудитын мэргэжлийн практик олон улсын стандарт
ЗДТГ	Засаг даргын Тамгын газар
ИТХ	Иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурал
НБХ	Нийгмийн бодлогын хэлтэс
KPI	Гүйцэтгэлийн үндсэн шалгуур үзүүлэлт (Key Performance Indicator)
ХШҮ	Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ
ДА	Дотоод аудит
МУЗГ	Монгол Улсын Засгийн газар
ТАЗ	Төрийн албаны зөвлөл
НБХ	Нийгмийн бодлогын хэлтэс

Хүснэгтийн товьёг

д/д	Тайлбар	Хуудасны дугаар
Хүснэгт 1	Сэлэнгэ аймгийн болон Нийгмийн бодлогын хэлтсийн бодлогын хэрэгжилт	5
Хүснэгт 2	Нийгмийн бодлогын хэлтсийн төсөл хөтөлбөрт өгсөн дүгнэлт	6
Хүснэгт 3	Бодлогын хэрэгжилтийн шалгуур	6
Хүснэгт 4	Салбарын сайд нартай хийсэн гэрээний хэрэгжилт	8

АУДИТЫН ЗОРИЛТ, ХАМАРСАН ХҮРЭЭ, АРГА ЗҮЙ СТАНДАРТЫН ТАЛААРХ МЭДЭГДЭЛ	
Аудит хийх үндэслэл, бүрэн эрх:	Төсвийн тухай хуулийн 14 дүгээр зүйл, 14.2.10, 69 дүгээр зүйлийн 69.1, Төрийн хяналт шалгалтын тухай хуулийн 5 дугаар зүйлийн 5.2, 8 дугаар зүйлийн 8.1.1, “Дүрэм батлах тухай” Монгол Улсын Засгийн газрын 2015 оны 483 дугаар тогтоолын хавсралтаар батлагдсан “Дотоод аудитын дүрэм”, Дотоод аудитын хорооны 2026 оны 1 дүгээр тогтоолоор батлагдсан Дотоод аудитын 2026 оны төлөвлөгөө, хуваарийг тус тус үндэслэн дотоод аудитыг хийж гүйцэтгэнэ.
Аудитын зорилт:	Сэлэнгэ аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын Нийгмийн бодлогын хэлтэс (цаашид аймгийн ЗДТГ-ын Нийгмийн бодлогын хэлтэс гэх)-ийн үйл ажиллагаа нь төрийн үйлчилгээний чанар, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт болон төсвийн үр ашигтай явагдаж байгаа эсэхийг магадлан шалгаж, эрсдэлийг илрүүлэх замаар удирдлагыг бодит мэдээллээр хангахад оршино.
Аудитын хамарсан хүрээ:	Аймгийн ЗДТГ-ын Нийгмийн бодлогын хэлтсийн 2024-2025 оны үйл ажиллагааг хамруулав.
Аудитын арга зүй:	Аудитыг ДАМПОУС 1100, 2010, 2310, 2420, 2500 стандартууд болон Сангийн сайдын 2019 оны 12 дугаар сарын 23-ны өдрийн 268 дугаар тушаалаар батлагдсан Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлалын дагуу аудитын зорилго, зорилт, ярилцлага, түүвэр шалгалт, харьцуулалт, статистик мэдээллийн дүн шинжилгээ, бодлогын хэрэгжилтийн үнэлгээ зэрэг арга зүйг ашиглан хийж гүйцэтгэв. Аудитыг ДАМПОУС болон улсын салбарын дотоод аудитын аргачлалын дагуу хийж гүйцэтгэв.
Аудитын шалгуур, үзүүлэлт:	Аудитад асуудлын шинжилгээний асуултын дагуу нарийвчлан боловсруулсан аудитын арга зүй, хуулийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой дараах хууль, эрх зүйн актын холбогдох заалтыг шалгуур үзүүлэлт болгон ашиглалаа.Үүнд: • Авлигын эсрэг хууль • Ахмад настны тухай хууль • Багшийн хөгжлийг дэмжих тухай хууль • Биеийн тамир, спортын тухай хууль • Боловсролын ерөнхий хууль • Гамшгаас хамгаалах тухай хууль • Гэр бүлийн тухай хууль • Гэр бүлийн хүчирхийлэлтэй тэмцэх тухай хууль • Ерөнхий боловсролын сургуулийн хоол үйлдвэрлэл, үйлчилгээний тухай хууль • Жендерийн эрх тэгш байдлыг хангах тухай хууль • Залуучуудын хөгжлийг дэмжих тухай хууль • Зөвшөөрлийн тухай хууль • Иргэдээс төрийн байгууллага, албан тушаалтанд гаргасан өргөдөл, гомдлыг шийдвэрлэх тухай хууль • Монгол Улсын Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн нэгж, түүний удирдлагын тухай хууль • Музейн тухай хууль • Мэргэжлийн болон техникийн боловсрол, сургалтын тухай хууль, • Нийгмийн даатгалын багц хууль • Нийгмийн халамжийн тухай хууль • Нийгмийн эрүүл мэндийн тухай хууль • Номын сангийн тухай хууль • Нөхөрлөлийн тухай хууль • Соёлын өвийг хамгаалах тухай хууль

	• Соёлын тухай хууль • Сургуулийн өмнөх болон ерөнхий боловсролын тухай хууль • Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн тухай хууль • Төрийн албаны тухай хууль • Төсвийн тухай хууль • Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль • Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүний эрхийн тухай хууль • Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн тухай хууль • Хөдөлмөрийн тухай хууль • Хүүхдийн эрхийн тухай хууль • Хүүхэд хамгааллын тухай хууль • Эмнэлгийн тусламж, үйлчилгээний тухай хууль • Эрүүл мэндийн даатгалын тухай хууль • Эрүүл мэндийн тухай хууль болон эдгээртэй холбогдон гарсан журам
Аудитын бүрэлдэхүүн, хугацаа:	Санхүүгийн хяналт, дотоод аудитын газрын дотоод аудитор Г.Дорждэрэм 2026 оны 02 дугаар сарын 09-ний өдрөөс 2026 оны 03 дугаар сарын 12-ны өдрийн хооронд хийж гүйцэтгэлээ.

1.ЕРӨНХИЙ МЭДЭЭЛЭЛ

1.1. Аудитын үндэслэл ба зорилго

Аймгийн Засаг даргын баталсан 2026 оны 02 дугаар сарын 09-ний өдрийн удирдамж болон дотоод аудитын жилийн төлөвлөгөөний дагуу энэхүү аудитыг гүйцэтгэв.

Сэлэнгэ аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын Нийгмийн бодлогын хэлтэс (цаашид аймгийн ЗДТГ-ын Нийгмийн бодлогын хэлтэс гэх)-ийн үйл ажиллагаа хууль тогтоомжид нийцэж буй эсэх, хүний нөөцийн удирдлага, албан хэрэг хөтлөлтийн үйл ажиллагаанд үнэлэлт өгөх, илэрсэн зөрчлийг арилгах зөвлөмж өгөх замаар хэлтсийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх зорилготой.

1.2. Хэлтсийн чиг үүрэг, хамрах хүрээ

Нийгмийн бодлогын хэлтэс нь аймгийн хэмжээнд хүний хөгжлийн бодлогыг зангидаж, боловсрол, соёл, спорт, аялал жуулчлал, шинжлэх ухаан, эрүүл мэнд, нийгмийн халамж, хөдөлмөр эрхлэлт болон хүн ам зүйн чиглэлээр:

- Стратеги, бодлого боловсруулах, төлөвлөх;
- Төсөл, хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах;
- Засаг даргын дэргэдэх 8 агентлаг, төрийн үйлчилгээний 4 байгууллагыг бодлого, арга зүйн удирдлагаар хангах, хяналт тавих чиг үүргийг хэрэгжүүлж байна.

1.3. Бүтэц, зохион байгуулалт ба хүний нөөц

Аймгийн Засаг даргын захирамж, ЗДТГ-ын даргын тушаалаар хэлтсийн бүтцийг 2025 онд шинэчлэн 6 орон тоотойгоор баталсан. Тайлант хугацааны гүйцэтгэлээр 5 мэргэжилтэн ажилласан байна. 2026 оны батлагдсан орон тоо 6 хэвээр байгаа боловч "Аялал жуулчлалын бодлого" хариуцсан мэргэжилтний сул орон тоо нөхөгдөөгүй байгаа нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлтэд анхаарал хандуулах шаардлагатай байна.

2.АУДИТЫН ҮР ДҮН

2.1 Боловсрол, эрүүл мэнд, соёл урлаг, спорт, хөдөлмөр халамж, гэр бүл, залуучуудын хөгжлийн бодлогын хэрэгжилт

2.1.1. Бодлогын хэрэгжилтийн ерөнхий үзүүлэлт

Аймгийн хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөний биелэлт 2024-2025 онд тогтвортой, хэрэгжилт үр дүнтэй байна. Үүнд:

2024 оны хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө: Аймгийн хэмжээнд нийт 194 арга хэмжээний гүйцэтгэл дунджаар 92.13% байна.

Засаг даргын 2021-2024 оны хөтөлбөр: Аймгийн хэмжээнд нийт 298 арга хэмжээний хэрэгжилт 96.99%-ийн биелэлттэйгээр үнэлэгдсэн байна.

2025 оны хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө: төлөвлөгөөний дундаж гүйцэтгэл 84.3% байгаа нь үнэлгээний шалгуур бодитой болсныг харуулж байна.

Аймгийн бодлогын хэрэгжилтээс Нийгмийн бодлогын хэлтсийн хэрэгжүүлж буй "Хүний хөгжлийн бодлого"-н арга хэмжээг харьцуулахад дараах онцлог ялгаанууд байна.

А. Гүйцэтгэлийн зөрүү ба чанарын үнэлгээ

- **Аймгийн дунджаас доогуур үзүүлэлт:** 2024 онд аймгийн хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө хэрэгжилт 92.13% байхад Нийгмийн бодлогын хэлтсийн хэрэгжилт 79.1%-тай байгаа нь бусад хэлтсүүдээс хамгийн сул үзүүлэлттэй байна.
- **Үр дүнгүй ажил:** Аймгийн хэмжээнд "үр дүнгүй" гэж үнэлэгдсэн 14 арга хэмжээний 11 нь (78%) тус хэлтэст хамаарч байгаа тул төлөвлөлтийн шатанд нөөц боломжоо бодитой тооцох шаардлагатай.

Б. Нийгмийн бодлогын хэлтсийн дэд салбаруудын байдалаар авч үзвэл (2025 он)

- **Хүүхэд, залуучууд, гэр бүлийн** бодлогын чиглэлээрх арга хэмжээнүүд харьцангуй тогтвортой хэрэгжиж байгаа ч "Гэр бүл-Соёлын анхдагч орчин" нөлөөллийн арга хэмжээний удирдамж хугацаандаа батлагдаагүй зохион байгуулалт хангалтгүй байна.
- **Боловсролын салбар:** нийт 14 томоохон арга хэмжээг төсөв шийдвэрлэгдээгүй болон барилгын ажлын удаашралтай гэсэн шалтгаанаар үр дүнгүй буюу 0-70 хүртэлх хувийн гүйцэтгэлтэй байна. Энэ нь аймгийн нийт "үр дүнгүй" ажлын дийлэнх хувийг эзэлж байгаа хамгийн өндөр эрсдэлтэй салбар байна
- **Соёл, урлагийн салбар:** Төлөвлөсөн арга хэмжээнүүдийн (Морин хуурын хангалтыг нэмэгдүүлэх, хөтөлбөр батлуулах г.м) санхүүжилт болон батлах хугацаа 100% хоцорсон буюу тасалдсан.
- **Эрүүл мэндийн салбар:** Сүрьеэгийн эмнэлгийн барилгыг (53) ТЭЗҮ болон зураг төсөвгүй төлөвлөсөн, мэдээллийн аюулгүй байдлын үнэлгээ (77) хийгдээгүй зэрэг нь мэргэжлийн түвшний төлөвлөлт хангалтгүй байгааг илтгэж байна.
- **Хөдөлмөр , нийгмийн хамгааллын салбар:** Залуучуудын гарааны бизнесийг дэмжих нийгмийн хүлээлттэй "Сэлэнгэ Старт-Ап" арга хэмжээнд шаардлагатай ердөө 33.0 сая төгрөгийг төсөвт тусгаагүйгээс хэрэгжилт бүрэн зогссон.
- **Бодлогын хоцрогдол:** "Зохистой хөдөлмөрийг дэмжих" хөтөлбөр болон "Нийгмийн шинэ гэрээ"-г батлуулах ажил хэрэгжээгүй 2026 он руу шилжсэн нь хөдөлмөрийн харилцааны эрх зүйн зохицуулалтыг цаг алдуулж байна.
- **Чадваржуулах ажил зогссон:** Маргаан зохицуулах 3 талт зөвлөлийн гишүүдийг чадавхжуулах сургалт нь бүтэц шинэчлэгдээгүй гэх шалтгаанаар тодорхойгүй хугацаагаар хойшилсон.

В. Стратегийн ачаалал

Засаг даргын 2025-2028 үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн нийт 172 зорилтын 37.2% буюу 64 зорилтыг (Хүний хөгжлийн бодлого) дангаараа хариуцаж байна. Гэвч бодлогын баримт бичгээс үзэхэд: дараах эрсдэлүүд бий болсон байна.

- **Төлөвлөлт:** Нийгмийн салбарын томоохон төсөл, арга хэмжээнүүд (Сүхбаатар сумын сургууль, цэцэрлэг, Сүрьеэгийн эмнэлэг) төсөв, санхүүгийн төлөвлөлт болон зураг төсөл, бэлтгэл ажил хангагдаагүйгээс дараа он руу шилжиж, хэрэгжилт тасалдах эрсдэлд орсон.

- **Чадамж:** "Зохистой хөдөлмөрийг дэмжих" хөтөлбөр болон Маргаан зохицуулах гурван талт зөвлөлийн бүтэц тодорхойгүй байгаа нь хүн амын нийгмийн баталгааг хангах зорилтын хэрэгжилтийг сулруулж байна.
- **Тайлагналын зөрүү:** Шинээр бий болсон ажлын байрны тоог E-Job системд бодитой бүртгэж баталгаажуулахгүйгээр, зөвхөн "цаасан дээр" тайлагнаж байгаа нь статистик мэдээллийг гуйвуулах, хяналтыг үр дүнгүй болгох эрсдэлтэй.

Хүснэгт 1 . Сэлэнгэ аймгийн болон Нийгмийн бодлогын хэлтсийн бодлогын хэрэгжилт

Үзүүлэлт	Аймаг (Нийт)	Нийгмийн бодлогын хэлтэс	Зөрүү / Тайлбар
2024 оны хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө	92.13%	79.10%	**-13.03%**-ийн хоцрогдолтой.
2025 оны хөгжлийн жилийн төлөвлөгөө (үр дүнгүй ажил)	75	16	Нийт үр дүнгүй ажлын 21% нь энэ салбарт байна.
2025-2028 оны ЗДҮАХ (Зорилтын тоо)	172	64	Хамгийн өндөр ачаалалтай салбар.

2.1.2. "Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль"-ийн 5 дугаар зүйлийн 5.1.8, 5.1.11-д заасан "судалгаа, шинжилгээнд үндэслэсэн, үр дүнд чиглэсэн байх" зарчим Сэлэнгэ аймгийн 2024-2025 оны хөгжлийн төлөвлөгөө болон Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд хангалтгүй мөрдөгдөж байна.

Шалгуур үзүүлэлтийн (KPI) чанар, агуулгын зөрчил

Аудитаар нийгмийн бодлогын хэлтсийн хэрэгжүүлж буй арга хэмжээнүүдийг тулган баталгаажуулахад дараах системлэг алдаанууд илэрлээ. Үүнд:

- **Үйл ажиллагааны шинжтэй ерөнхий шалгуур давамгайлсан:** Бодлогын баримт бичигт "сургалт зохион байгуулах", "арга хэмжээ хэрэгжүүлэх", "үйлчилгээг сайжруулах" гэх мэт үйл явцыг илэрхийлсэн ерөнхий томъёолол ашигласан байна. Энэ нь бодлогын эцсийн үр дүнг хэмжих боломжгүй болгож байна.
- **Статистик мэдээллийг үр дүн гэж андуурсан:** Гүйцэтгэлийг тайлагнахдаа зөвхөн статистик мэдээлэл (жишээ нь: хамрагдсан хүүхдийн тоо, сургуулийн тоо) ашиглаж байгаа нь тухайн зорилтот бүлэгт ямар өөрчлөлт (Outcome) гарсан, нийгэмд ямар үр нөлөө (Impact) үзүүлснийг илэрхийлж чадахгүй байна.

Хүснэгт 2 . Бодлогын хэрэгжилтийн шалгуур

Салбар / Арга хэмжээ	Одоогийн дутагдал	Учирч буй эрсдэл	Зөвлөмж болгох KPI
Боловсрол (2.1.1.1)	Зөвхөн ерөнхий статистик (23,209 сурагч г.м) тайлагнасан.	Сургуулиас гадуурх хүүхдийг хамруулсан бодит үр дүн тодорхойгүй.	Сургууль завсардалтын бууралтын хувь, хамрагдалтын ахиц.

Гадаад хэл (2.1.1.3)	Захирамж гаргасан, автобус шийдсэн гэх мэт техникийн ажил тайлагнасан.	640 хүүхдийн хүчин чадалтай сургууль байгуулах үндсэн зорилт орхигдсон.	Хэлний сургууль байгуулагдсан эсэх, сурагчдын хэлний түвшний ахиц.
Хөдөлмөр эрхлэлт (2.6.1.1)	370 ажлын байр бий болсон гэх боловч тогтвортой байдал тодорхойгүй.	Төсвийн хөрөнгө үр ашиггүй зарцуулагдах, "түр" ажлын байрны тоо нэмэгдэх.	12 сараас дээш НДШ төлж буй тогтвортой ажлын байрны тоо.
Соёл урлаг (2.2.1.3)	Үзэгчдийн тоо болон бүтээлийн тоогоор хэмжсэн.	Соёлын өвийг хүүхдэд хүргэх, танин мэдүүлэх үр нөлөө хэмжигдээгүй.	Соёлын өвийн агуулга ашигласан бүтээлийн эзлэх хувь.

Үр дагавар ба Эрсдэл:

- **Шийдвэр гаргалт нотолгоогүй болох:** Бодлогын хэрэгжилтийн мониторинг, үр дүнгийн үнэлгээний баримтжуулсан мэдээлэл хангалтгүй байгаа нь удирдлагын шийдвэр гаргалт бодит мэдээлэлд суурилахгүй байх эрсдэлтэй байна.
- **Тайлагнал хэлбэр төдий болох:** Тайлагнал нь бодит өөрчлөлтийг биш, зөвхөн үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг илэрхийлж байгаа тул төсвийн үр ашгийг үнэлэх боломжгүй байна.

Цаашид Бодлогын төлөвлөлтөд "Нотолгоонд суурилсан хандлага"-ыг нэвтрүүлж, KPI-ийг Outcome (Үр дүн) болон Impact (Үр нөлөө) түвшинд тодорхойлох. Дотоод хяналт, эрсдлийн үнэлгээний тогтолцоог сайжруулж, зөвхөн тоо бус, чанарын өөрчлөлтийг хэмжих аргачлалыг нэвтрүүлэх.

2.1.3 Аймгийн ИТХ-ын шийдвэр, Засаг даргын захирамжийн биелэлт

Нийгмийн бодлогын хэлтэс нь харьяа дэд салбаруудын (Боловсрол, Эрүүл мэнд, Соёл, Спорт гэх мэт) чиглэлээр хөтөлбөр, арга хэмжээнүүдийг боловсруулж, Аймгийн ИТХ болон Засаг даргын захирамжаар батлуулан хэрэгжилтийг зохион байгуулж байна.

Тухайлбал: боловсрол, эрүүл мэнд, халамж зэрэг салбаруудын стратегийн чиглэлээр богино, дунд, урт хугацааны (2025-2030) нийт 9 хөтөлбөрийг ИТХ-аар батлуулан хэрэгжүүлж байна.

Гэвч нийгмийн бодлогын хэлтсийн үйл ажиллагаа нь "Бодлого боловсруулах" шатандаа байгаа боловч "Хэрэгжилтийг хангах, үнэлэх" шатандаа хангалтгүй байна

2.2 Төсөл, хөтөлбөрүүд

2.2.1 Хөрөнгө оруулалтын ерөнхий байдал

Аудитаар хөрөнгө оруулалтын хэмжээ 2024 оноос 2025 онд 3.5 дахин буурсан үзүүлэлттэй байна.

2024 он: Нийт 60.2 тэрбум төгрөгийн хөрөнгө оруулалт (105 арга хэмжээ). Үүний 92.5%-ийг улсын төсвөөс санхүүжүүлсэн.

2025 он: Нийт 17.2 тэрбум төгрөгийн хөрөнгө оруулалт (40 арга хэмжээ). Орон нутгийн төсвийн оролцоо 7.5%-иас 26.1% болж өссөн байна.

Салбарын бүтцээрх хөрөнгө оруулалтын хувь хэмжээ (2024 он):

- Боловсрол: 32.9% (19.8 тэрбум төгрөг).
- Соёл: 25.7% (15.5 тэрбум төгрөг).
- Спорт: 23.0% (13.9 тэрбум төгрөг).
- Хөдөлмөр, НХ: 10.8% (6.5 тэрбум төгрөг).
- Эрүүл мэнд: 7.2% (4.3 тэрбум төгрөг).

2.2.2 Системийн алдаа ба Эрсдэлүүд

Хөрөнгө оруулалтын үйл ажиллагаанд хууль тогтоомж зөрчсөн болон төсвийн сахилга бат алдагдсан дараах зөрчлүүд байна.

А. Төлөвлөлтийн шатны зөрчил (төлөвлөлтийн эрсдэл)

Шаардлагатай судалгаа, ТЭЗҮ, зураг төсөвгүй байхад хяналт тавилгүйгээр хөрөнгө оруулалтыг ИТХ-аар батлуулсан байна.

- **Боловсролын салбарт:** Сүхбаатар сумын спортын сургууль, 4-р сургууль, Мандал сумын 3-р сургуулийн өргөтгөл, Бугант тосгоны ЕБС-ийн барилга, "Багшийн хөгжил" төв.
    - **Эрүүл мэндийн салбарт** (2025): Хачигт халдварын оношилгооны төв, Сүрьеэгийн эмнэлэг, Гадаадын хөрөнгө оруулалттай төв, мэс заслын багаж, шүдний рентген аппарат.

Б. Хэрэгжилтийн шатны хяналт сул (Гүйцэтгэлийн эрсдэл)

Дараах объектуудын барилга угсралт, засварын ажилд үе шатны хяналт хангалтгүй байгаагаас ажил удаашрах, хэрэгжихгүй үлдэх эрсдэл үүссэн:

- Түшиг, Сайхан сумын ЕБС-ийн их засварууд.
- Сүхбаатар сумын 1, 2-р сургуулийн спорт заалны өргөтгөлүүд.
- Мандал сумын 3-р сургуулийн 560 хүүхдийн өргөтгөл

Хүснэгт 2 . Нийгмийн бодлогын хэлтсийн төсөл хөтөлбөрт өгсөн дүгнэлт

Илэрсэн асуудал	Дүгнэлт
Бэлтгэл ажил хангагдаагүй	ТЭЗҮ, зураг төсөлгүй ажил батлах нь төсөв нэмэгдэх, хугацаа алдах үндсэн шалтгаан болж байна.
Төлөвлөлт ба Бодит байдлын зөрүү	Төсвийн бодит эх үүсвэрийг тодорхойлоогүй байж ИТХ-аар батлуулсан нь санхүүгийн сахилга батыг алдагдуулж байна.
Хяналт-шинжилгээ сул	Мониторинг тогтмол биш байгаа нь гүйцэтгэлийн мэдээлэл дутмаг байх нөхцөлийг бүрдүүлсэн.

Зөвлөмж: 1. Цаашид зураг төсөв, ТЭЗҮ-гүй төслийг төсөвт тусгахгүй байхад хяналт тавих

2. Нийгмийн бодлогын хэлтсийн зүгээс хөрөнгө оруулалтын гүйцэтгэлд сар бүр мониторинг хийж, үр дүнг тайлагнаж байх.

3. Үр ашиггүй төлөвлөгдсөн, хэрэгжилт нь удааширсан төслүүдийг зогсоох эсвэл дахин төлөвлөх асуудлыг ИТХ-д танилцуулах.

2.3.1 Төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмж

1. Үйлчилгээний чанарын үнэлгээ

Аудитаар төрийн үйлчилгээний тайлагнал нь зөвхөн "тоо" (хамрагдсан хүний тоо, зохион байгуулсан арга хэмжээ) дээр төвлөрч, "чанар"-ыг орхигдуулсан нь харагдаж байна.

- **Нийгмийн халамж:** Салбарын яамны үнэлгээгээр 50 хувийн гүйцэтгэлтэй буюу 22 аймгаас 21 дүгээр байранд эрэмбэлэгдсэн байна. Энэ нь "эрчимжүүлэх шаардлагатай" түвшин юм.
- **Эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээ:** Чанарын үзүүлэлтийн үнэлгээ 43.7 хувьтай гарсан нь хангалтгүй үзүүлэлт.
- **Хэрэглэгчийн үнэлгээ:** Эрүүл мэндийн газар нь иргэдээс сэтгэл ханамжийн судалгаа авсан боловч аргачлал нь хангалтгүй байгаагаас үр дүнг бодлого

шийдвэрт ашиглах боломжгүй байна. Бусад салбарын хувьд 2024-2025 онд сэтгэл ханамжийн судалгаа аваагүй байна

2. Салбарын сайд нартай байгуулсан гэрээний хэрэгжилт

Салбарын яамдаас хийсэн хяналт-шинжилгээ үнэлгээгээр нийгмийн хамгаалал болон эрүүл мэндийн үйлчилгээний чанарын үзүүлэлтүүд хангалтгүй байна.

Хүснэгт 3 . Салбарын сайд нартай хийсэн гэрээний хэрэгжилт

Салбар / Үзүүлэлт	Гүйцэтгэл (%)	Түвшин / Дүгнэлт
Нийгмийн даатгал	95.0%	Хангалттай
Хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих	88.0%	Хангалттай
Эрүүл мэндийн хамтын ажиллагаа	87.7%	Дунд
Нийгмийн халамж	**50.0%**	**Эрчимжүүлэх шаардлагатай**
Эрүүл мэндийн чанарын үнэлгээ	**43.7%**	**Эрчимжүүлэх шаардлагатай**

Зөвлөмж:

- Хөрөнгө оруулалтыг зөвхөн барилга барих төдийхнөөр бус, түүнийг ашиглалтад орсноор үйлчилгээний чанар хэдэн хувиар өсөхийг урьдчилан тооцож төлөвлөх.

2.3.2 Зорилтот бүлгийн иргэдэд үзүүлж буй үйлчилгээний үр нөлөө

1. Үйл ажиллагааны хэрэгжилт ба Нотолгооны дутагдал

Аймгийн хөгжлийн бодлогод хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд, өндөр настан, зорилтот бүлэгт чиглэсэн сургалт, сэргээн засах үйлчилгээг төлөвлөж, зохион байгуулсан байна.

- **Илэрсэн зөрчил:** Тайлан мэдээнд зөвхөн "хэдэн арга хэмжээ зохион байгуулсан", "хэдэн төгрөг зарцуулсан" гэх мэт үйл явцын үзүүлэлтүүд тусагдсанаас бус, тэдгээр иргэдийн амьдралын чанарт гарсан бодит өөрчлөлтийг нотлох баримт байхгүй байна.
- **Үнэлгээний цоорхой:** Үйлчилгээний хүртээмж нэмэгдсэн эсэх, иргэдийн нийгмийн оролцоо болон амьжиргааны түвшинд гарсан ахиц дэвшлийг хянаж, дүгнэсэн дүн шинжилгээ алга байна.

2. Стратегийн уялдаа ба Үр ашгийн эрсдэл

Нийгмийн бодлогын хэлтсээс үзүүлж буй халамжийн үйлчилгээний үр дүнг хэмжих тогтолцоо бүрдээгүй байгаа нь төсвийн хөрөнгийг "үр нөлөөгүй" зарцуулах эрсдэлийг үүсгэж байна.

- **Бодлогын алдаа:** Үзүүлж буй үйлчилгээ нь зорилтот бүлгийн иргэдийн амьдралыг дээрдүүлж чадахгүй байгаа бол энэ нь бодлого буруу төлөвлөгдсөн, эсвэл хэрэгжилт нь оновчгүй байгааг илтгэнэ.
- **Дотоод хяналтын сул тал:** Үйлчилгээний дараах нөлөөллийн судалгаа (Impact evaluation) байхгүй байгаа нь цаашид авах арга хэмжээг оновчтой болгоход саад болж байна.

3. Дүгнэлт

"Зорилтот бүлгийн иргэдэд чиглэсэн халамж, үйлчилгээ нь зөвхөн 'өгөх' төдийхнөөр хязгаарлагдаж, тэднийг 'бие даан амьдрах чадвартай болгох'

стратегийн зорилтоосоо хоцорч байна. Төрийн үйлчилгээний чанар иргэний гар дээр хэрхэн очиж, амьдралд нь ямар өөрчлөлт оруулсныг хэмжихгүйгээр ажлыг 'үр дүнтэй' гэж дүгнэх үндэслэлгүй юм."

4. Зөвлөмж

- **Нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлт (Outcome Indicators) нэвтрүүлэх:** Сургалтад хамрагдсан иргэдийн хэд нь хөдөлмөр эрхэлсэн, сэргээн засах үйлчилгээний дараа иргэдийн бие даан ажиллах чадвар хэдэн хувиар нэмэгдсэн зэрэг бодит тоон үзүүлэлтээр үр дүнг тооцдог болох.
- **Төсөв ба Үр дүнгийн уялдаа:** Нийгмийн халамжийн үйлчилгээний чанарыг сайжруулах, хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааг санхүүжүүлэхдээ өмнөх жилийн нөлөөллийн үнэлгээг үндэслэх.

2.3.3 Иргэдийн өргөдөл, гомдлын шийдвэрлэлтийн байдал

1. Тоон үзүүлэлтийн дүн шинжилгээ

Бүртгэл хөтлөлтийн хувьд өргөдөл, гомдлыг хугацаанд нь шийдвэрлэж байгаа эерэг үзүүлэлт харагдаж байна.

- **2024 он:** 112 өргөдөл, гомдол.
- **2025 он:** Нийт 194 өргөдөл, гомдол (Үүнээс: бичгээр 122, цахимаар 14, утсаар 13, албан бичгээр 45).
- **Сахилга бат:** Хугацаа хэтэрсэн болон шийдвэрлээгүй тохиолдол бүртгэгдээгүй байна.

2. Аудитын илрүүлэлт: "Бүртгэлээс дүн шинжилгээ рүү" шилжээгүй байдал

Тоон үзүүлэлт сайн байгаа хэдий ч чанарын болон удирдлагын түвшинд дараах ноцтой дутагдал илэрлээ.

- **Нотолгоонд суурилаагүй байдал:** Иргэдийн ирүүлж буй санал гомдолд дүн шинжилгээ хийж, үйлчилгээний чанарыг сайжруулахад ашигласан нотолгоо, баримт байхгүй байна.
- **Механик хандлага:** Өргөдөл, гомдлыг зөвхөн "бүртгэх-шийдвэрлэх-хаах" гэсэн механик циклээр ажиллаж байна. Энэ нь асуудлын суурь шалтгааныг тогтоох боломжийг хааж байна.
- **Бодлогын уялдаа сул:** Өргөдөл гомдлын мэдээллийг байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах, төсөв төлөвлөх, бодлогын шийдвэр гаргахад системтэйгээр ашиглах тогтолцоо бүрдээгүй байна.

3. Дүгнэлт

Нийгмийн бодлогын хэлтэс нь өргөдөл, гомдлыг "**хариу өгөх**" төдийхнөөр хязгаарлаж байгаа нь төрийн үйлчилгээг сайжруулах хамгийн том боломжийг ашиглахгүй орхиж байна

4. Зөвлөмж

- **Дүн шинжилгээний сан үүсгэх:** Өргөдөл, гомдлыг агуулгаар нь (боловсрол, эрүүл мэнд, халамж гэх мэт) ангилж, улирал бүр давтагдаж буй асуудлаар удирдлагын түвшинд танилцуулга хийж хэвших.
- **Эрсдэлийн удирдлага:** Давтагдаж буй гомдлыг "системийн алдаа" гэж үзэж, түүнийг арилгах чиглэлээр дотоод хяналтын төлөвлөгөөг гаргах.

- **Ил тод байдал:** Шийдвэрлэлтийн үйл явцыг зөвхөн тоогоор бус, тухайн гомдлын мөрөөр ямар бодлогын өөрчлөлт хийснийг иргэдэд мэдээлдэг болох.

2.4 Хүний нөөц ба удирдлага

1. Төлөвлөлтийн босоо тогтолцооны алдагдал (Уялдаа холбоо)

Аудитаар байгууллага — хэлтэс — мэргэжилтэн гэсэн шатлалд арга хэмжээнүүдийг уялдуулаагүй, зарим нь "орхигдсон" байна.

- **Хэлтсийн даргаас орхигдсон чиг үүрэг:** АЗДТГ-ын ерөнхий төлөвлөгөөнд туссан "Хичээлийн шинэ жилийн бэлтгэл", "Сэлэнгэ бага олимп", "Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн сургалт" зэрэг чухал ажлууд хэлтсийн даргын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдаагүй байна.
- **Мэргэжилтнүүдээс орхигдсон чиг үүрэг:** Хэлтсийн даргын төлөвлөгөөнд байгаа 11 чухал арга хэмжээ (Сайн аав, Зохистой хөдөлмөр, Сэлэнгэ марафон, Жендерийн судалгаа г.м) нэг ч мэргэжилтний төлөвлөгөөнд ороогүй байна.
- **Аудиторын дүгнэлт:** Энэ нь "Цаасан дээр төлөвлөсөн боловч эзэн холбогдогчгүй" ажлууд үүссэнийг харуулж байна. Хэлтсийн түвшний зорилт мэргэжилтний түвшинд буухгүй байгаа нь бодлогын хэрэгжилт тасрах гол эрсдэл юм.

2. Албан тушаалын тодорхойлолт ба Хяналт-шинжилгээ (ХШҮ)-ний зөрүү

Мэргэжилтнүүдийн албан тушаалын тодорхойлолтод ХШҮ хийх чиг үүргийг тусгасан боловч бодит байдалд энэ ажил хэрэгждэггүй нь тогтоогдлоо.

- **Зөрчил:** Стратеги боловсруулах, хэрэгжилтийг үнэлэх чиг үүрэг цаасан дээр байгаа ч, үүнийг нотлох тайлан, баримт байхгүй байна.
- **Эрсдэл:** Энэ нь өмнөх бүлгүүдэд дурдагдсан "Нийгмийн халамжийн чанар 50%", "Эрүүл мэндийн чанар 43.7%" байгаагийн үндсэн шалтгаан юм. Мэргэжилтнүүд хяналт тавихгүй байгаа учраас салбарын чанар сул байна.

3. Хүний нөөцийн дутагдал ба Бодлогын "Эзэнгүйдэл"

Аялал жуулчлалын бодлого: 2025 онд орон тоог нь 6 болгож нэмсэн ч албан тушаалын тодорхойлолтыг батлуулаагүйгээс сул орон тоо хэвээр байна.

- **Хавсран гүйцэтгэл:** Уг чиг үүргийг Боловсролын мэргэжилтэн хавсран гүйцэтгэж байгаа нь ажлын ачааллыг зохиомлоор нэмэгдүүлж, боловсролын бодлогын чанарт сөргөөр нөлөөлөх эрсдэлтэй.

Зөвлөмж

- **Төлөвлөлтийн уялдааг хангах:** АЗДТГ-ын 2026 оны төлөвлөгөөг хэлтсийн дарга болон мэргэжилтнүүдийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөтэй тулган харьцуулж, орхигдсон арга хэмжээг эзэнжүүлж, төлөвлөгөөнд нэмэлт өөрчлөлт оруулах.
- **Хяналт-шинжилгээг бодит болгох:** Нийгмийн бодлогын хэрэгжилтэд мэргэжилтнүүдийн зүгээс тавих хяналтыг идэвхжүүлж, зөвхөн явцыг бүртгэх биш, үр дүнг бодитоор үнэлэх чиг үүрэгт шилжүүлэх. Үүний хүрээнд салбарын чанарын ахиц дэвшлийг тусгасан хяналтын мэдээг сар бүр тогтмол танилцуулдаг механизмыг бүрдүүлэх.
- **Орон тоог баталгаажуулах:** Аялал жуулчлалын мэргэжилтний албан тушаалын тодорхойлолтыг яаралтай батлуулж, сонгон шалгаруулалт зарлан бодлогыг эзэнжүүлэх.

2.5 Дотоод хяналтын систем

1. Дотоод хяналтын тогтолцооны дутагдал

Байгууллага өөрийн үйл ажиллагаандаа дотоод хяналт шалгалтыг зохион байгуулах журмыг баталж, нэгдсэн удирдлагаар хангах ёстой атал:

- **Зөрчил:** Дотоод хяналтын талаарх ойлголтгүй, нэгдсэн удирдлага, төлөвлөлт, тайлагнал бүхий систем огт бүрдээгүй байна.
- **Үр дагавар:** Энэ нь хэлтсийн үйл ажиллагаанд гарч буй алдаа, зөрчил, төсвийн үр ашиггүй байдлыг цаг тухайд нь илрүүлэх боломжийг хааж байна.

2. Эрсдэлийн удирдлагын "хоосон орон зай"

Аливаа төрийн байгууллага үйл ажиллагаанд учирч болох эрсдэлийг (санхүүгийн, бодлогын) урьдчилан харж, бууруулах төлөвлөгөөтэй байх ёстой.

- **Зөрчил**: Эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, бууруулах аргачлал байхгүй, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо бүрдээгүй.
- **Шалтгаан:** Гүйцэтгэлийг хэмжих гол үзүүлэлт (KPI)-д суурилсан хяналтын систем бүрэн нэвтрээгүй нь бодлогын хэрэгжилтийг бодитой үнэлэх боломжийг хязгаарлажээ.

3. Дүгнэлт

Нийгмийн бодлогын хэлтэст гарч буй бусад бүх алдаанууд (Нийгмийн халамжийн чанар 50%, Эрүүл мэндийн чанар 43.7%, төлөвлөлтийн уялдаагүй байдал) нь ердөө энэхүү Дотоод хяналтын систем болон Эрсдэлийн удирдлага байхгүйгээс үүдэлтэй "шинж тэмдэг" юм. Байгууллагын дотоод хяналт ажиллахгүй байгаа тохиолдолд бодлогын хэрэгжилт бүрэн утгаараа хангагдах боломжгүй.

4. Зөвлөмж

- **Дотоод хяналтын журам батлах:** Засгийн газрын 311 дүгээр тогтоолд нийцүүлэн хэлтсийн онцлогт тохирсон дотоод хяналтын "Төлөвлөгөө"-г яаралтай батлуулж, гүйцэтгэлийг хангаж ажиллах.
- **Эрсдэлийн бүртгэл (Risk Register) хөтлөх:** Нийгмийн салбарын бодлогод учирч болох эрсдэлүүдийг (жишээ нь: хөрөнгө оруулалтын удаашрал, үйлчилгээний чанар) нэг бүрчлэн бүртгэж, тэдгээрийг хэрхэн бууруулах "Төлөвлөгөө"-г боловсруулах.
- **KPI-д суурилсан хяналт:** Хэлтсийн мэргэжилтэн бүрийн ажлын гүйцэтгэлийг бодит үр дүнгээр (Output-Outcome) хэмжих шалгуур KPI системийг нэвтрүүлж, дотоод хяналтын салшгүй хэсэг болгох.
- **Удирдлагын тайлагнал:** Дотоод хяналтын явц болон эрсдэлийн үнэлгээний дүнг улирал бүр удирдлагын зөвлөлд танилцуулж, засаж сайжруулах шийдвэр гаргуулж хэвших.

3. АУДИТААР ИЛРҮҮЛСЭН АСУУДАЛ

Нийгмийн бодлогын хэлтэс нь нийгмийн салбарын бодлого, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх чиглэлээр тодорхой ажил зохион байгуулж, зарим зорилт, арга хэмжээний хэрэгжилт хангагдсан боловч бодлогын төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн удирдлага, дотоод хяналт болон хүний нөөцийн зохион байгуулалтын хэрэгжилтэд сайжруулах шаардлагатай асуудлууд байгааг тогтоолоо. Үүнд:

Илэрсэн асуудал 3.1	Нийгмийн бодлогын хэлтсийн үйл ажиллагаанд дотоод хяналтын тогтолцоо бүрдээгүй, эрсдэлийн удирдлагын хэрэгжилт хангалтгүй байна.

Асуудлын ангилал	Нөлөө их
Бодит байдал: Нийгмийн бодлогын хэлтсийн үйл ажиллагаанд учирч болох эрсдэлийг тодорхойлоогүй, дотоод хяналтын журамгүй, тайлагнал хангалтгүй. Үүнд: • дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагын талаар мэдлэг дутмаг • дотоод хяналтын төлөвлөгөө, тайлан байхгүй • үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлсон баримт бичиг бүрдээгүй • дотоод аудитын журамгүй Үүний улмаас үйл ажиллагаанд гарч болзошгүй эрсдэлийг урьдчилан тодорхойлох, алдаа, зөрчил, үр ашиггүй байдлыг илрүүлэх, бодлогын хэрэгжилтийн үр дүн, гүйцэтгэлд хяналт тавих боломж хязгаарлагдсан байна.	
Байх ёстой шаардлага /шалгуур/: Засгийн газрын 2020 оны 206 дугаар тогтоолоор “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт болон захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ын 6 дугаар зүйлийн 6.2.3.1-д. “6.2.3.1. “үр дүнтэй” - зорилт, арга хэмжээ нь оновчтой тодорхойлогдсон, шалгуур үзүүлэлт, зорилтот түвшиндээ бүрэн хүрсэн, удирдлага зохион байгуулалт сайн, үр дүн гарсан бол 100 хувь”, Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 43 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Байгууллагын үйл ажиллагаа, үр дүнг үнэлж дүгнэх журам”-ын 6 дугаар зүйлийн 6.5-ын 1 дэх хэсэгт “хэрэгжилтийн явц зорилтот түвшний 85 хувь буюу түүнээс дээш бол "үр дүнтэй", Засгийн газрын 2011 оны 311 дүгээр тогтоолын хавсралт “Аж ахуйн нэгж, байгууллагын үйл ажиллагаанд дотоод хяналт шалгалтыг Зохион байгуулах нийтлэг журам”-ын 1.5. Энэхүү журмын 1.4-т зааснаас бусад тохиолдолд "Дотоод хяналт шалгалтыг зохион байгуулах журам"-ыг тухайн байгууллага, аж ахуйн нэгж өөрөө баталж мөрдөнө. 3.1. Энэхүү журмын 1.3-т заасан "Дотоод хяналт шалгалтыг зохион байгуулах журам"-д өөрөөр заагаагүй бол дотоод хяналт шалгалтыг зохион байгуулах үүргийг тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын захиргааны асуудал хариуцсан нэгж, ажилтан (цаашид "дотоод хяналт шалгалтын нэгж, ажилтан" гэх) гүйцэтгэнэ	
Асуудлын үндсэн шалтгаан: Дотоод хяналтыг зөвхөн хяналт шинжилгээ, үнэлгээний газрын ажил гэж үзэж, хэлтсийн дотоод соёл болгож хэвшүүлээгүй.	
Хэлтэст үзүүлэх нөлөө /үр дагавар/: Алдаа зөрчил давтагдах, үйл ажиллагааны үр дүн хангалтгүй гарах (79.1%).	
Зөвлөмж: 1. 2026 оны III улиралд Дотоод хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний журмыг боловсруулах асуудлаар санал боловсруулж хүргүүлэх. 2. Хэлтсийн үйл ажиллагаанд дотоод хяналтын төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжилтийг тайлагнах тогтолцоог бүрдүүлэх. 3. 2026 оны II улиралд багтаан Нийгмийн бодлогын хэлтсийн эрсдэлийн бүртгэлийг баталж, улирал тутам шинэчилдэг тогтолцоог нэвтрүүлэх,	

<u>Илэрсэн асуудал 3.2</u>	НБХ-ийн 2025 оны гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө болон мэргэжилтнүүдийн төлөвлөгөөний босоо уялдаа алдагдсан байгаа нь зарим арга хэмжээ хэрэгжихгүй орхигдох эсвэл давхардал үүсэх, хэлтсийн үйл ажиллагааны үр дүн, гүйцэтгэлийг бодитой үнэлэх боломж хязгаарлагдах эрсдэлтэй байна.
Асуудлын ангилал	Нөлөө дунд
Бодит байдал: Дотоод аудитаар гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний шатлал хоорондын уялдаа хангалтгүй байна. Аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын 2025 оны гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан зарим арга хэмжээ хэлтсийн даргын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдаагүй байна. Тухайлбал, хичээлийн шинэ жилийн бэлтгэлийн талаарх мэдээллийг аймгийн ИТХ-ын зөвлөлийн хуралдаанд танилцуулах, “Сэлэнгэ бага олимп” хүүхдийн спортын арга хэмжээг зохион байгуулахад хамтран ажиллах зэрэг арга хэмжээнүүд байна. Мөн хэлтсийн даргын төлөвлөгөөнд тусгагдсан “Сайн аав” арга хэмжээ, “Сэлэнгэ марафон 2025” тэмцээн зэрэг зарим арга хэмжээ мэргэжилтнүүдийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдаагүй байгаа нь төлөвлөгөөний шатлал хоорондын уялдаа хангалтгүй байгааг харуулж байна.	

Байх ёстой шаардлага /шалгуур/: Засгийн газрын 2023 оны 08 дугаар сарын 23-ны өдрийн 301 дүгээр тогтоолын хавсралтаар батлагдсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн Төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, Үр дүн, мэргэшлийн түвшин үнэлэх журам” -ын 2 дугаар зүйлийн 2.1.Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө (цаашид "төлөвлөгөө" гэх) нь зохион байгуулалтын нэгжийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд үндэслэж, тухайн албан хаагчийн албан тушаалын тодорхойлолттой уялдсан байна.
Асуудлын үндсэн шалтгаан: Удирдлагын хяналт сул, төлөвлөлтийг нэгдсэн системээр тулгаж нягталдаггүй.
Байгууллагад үзүүлэх нөлөө /үр дагавар/: Хэлтсийн зарим ажил төлөвлөгөөнөөс орхигдсоноос ажил үүргийн давхардал үүсэх, хэрэгжилтийн хариуцлага тодорхой бус болох, гүйцэтгэлийн үнэлгээ бодит бус болох эрсдэл үүсэж байна.
Зөвлөмж: 2026 оны II улиралд багтаан төлөвлөгөөнд яаралтай нэмэлт өөрчлөлт оруулж, орхигдсон ажлуудыг мэргэжилтнүүдэд албан ёсоор хариуцуулах.

<u>Илэрсэн асуудал 3.3</u>	Нийгмийн бодлогын хэлтсийн орон тоо дутуу, албан тушаалын тодорхойлолт батлуулаагүйгээс тухайн орон тоонд төрийн албан хаагчийг сонгон шалгаруулж томилох боломж бүрдээгүй байна.
Асуудлын ангилал	Нөлөө дунд
Бодит байдал: Аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын даргын 2025 оны А/01 дүгээр тушаалаар Нийгмийн бодлогын хэлтсийн бүтэц 5 орон тоотой батлагдаж, 2025 оны А/24 дүгээр тушаалаар аялал жуулчлалын бодлого хариуцсан мэргэжилтний орон тоог нэмэгдүүлж 6 болгосон байна. Гэвч бодит байдалд тус хэлтэс 5 орон тоотой ажиллаж байна. Тухайлбал, аялал жуулчлалын бодлого хариуцсан мэргэжилтний орон тоог нэмэгдүүлсэн боловч тухайн албан тушаалын тодорхойлолтыг батлуулаагүйгээс төрийн албан хаагчийг сонгон шалгаруулж томилох боломж бүрдээгүйгээс уг чиг үүргийг боловсрол, шинжлэх ухаан, соёлын бодлогын асуудал хариуцсан мэргэжилтэн хавсарч гүйцэтгэж байна. Иймд бүтэц, албан тушаалын тодорхойлолтын хэрэгжилт хангалтгүй байгаа нь ажил үүргийн тодорхой бус байдал, бодлогын хэрэгжилтийн давхардал, хариуцлагын тогтолцоо сулрах эрсдэлтэй байна.	
Байх ёстой шаардлага /шалгуур/: Төрийн албаны тухай хуулийн 23 дугаар зүйлийн 23 дугаар зүйлийн 23.6-д “Төрийн захиргааны албаны албан тушаалын тодорхойлолтыг энэ хуулийн 23.5-д заасан журамд нийцүүлэн боловсруулж, төрийн албаны төв байгууллагын зөвшөөрлийг үндэслэн тухайн албан хаагчийг томилох эрх бүхий этгээд албан тушаал тус бүрээр батална.”, Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны “Албаны тушаалын тодорхойлолт боловсруулах нийтлэг журам батлах тухай” 03 дугаар тогтоолын 1 дүгээр зүйлийн 1.5.-д “Албан тушаалын тодорхойлолтыг байгууллагын чиг үүрэг, хууль тогтоомжийн дагуу боловсруулсан стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, ажлын байрны шинжилгээнд үндэслэн боловсруулна”	
Асуудлын үндсэн шалтгаан: Хүний нөөцийн төлөвлөлт, бүрдүүлэлтэд удирдлагын зүгээс ач холбогдол өгөөгүй, эрсдлийг тооцдоггүй байна	
Байгууллагад үзүүлэх нөлөө /үр дагавар/: • Шинээр батлагдсан орон тоонд төрийн албан хаагчийг сонгон шалгаруулж томилох боломж бүрдэхгүй, орон тоо удаан хугацаанд сул байх нөхцөл үүснэ. • Салбарын бодлого эзэнгүйдэж, бусад мэргэжилтнүүдийн ажлын ачаалал нэмэгдэж, ажлын чанар буурах.	
Зөвлөмж: **1.** 2026 оны II улиралд багтаан Нийгмийн бодлогын хэлтсийн аялал жуулчлалын бодлого хариуцсан мэргэжилтний албан тушаалын тодорхойлолтыг яаралтай батлуулж, ТАЗ-д захиалга хүргүүлэн орон тоог нөхөх.	

Илэрсэн асуудал 3.4	Нийгмийн салбарын суурь үзүүлэлтүүд улсын дунджаас доогуур, чанар хангалтгүй байна.
Асуудлын ангилал	Нөлөө дунд
Бодит байдал: Нийгмийн халамжийн салбар: Сэлэнгэ аймгийн нийгмийн халамжийн үйлчилгээний хүртээмж, үр нөлөөг улсын хэмжээнд харьцуулахад 22 аймгаас 21 дүгээр байранд эрэмбэлэгдсэн байна. Гүйцэтгэлийн дундаж үнэлгээ 50%-тай байгаа нь зорилтот бүлгийн иргэдэд хүрэх халамжийн үйлчилгээний төлөвлөлт болон хэрэгжилт хангалтгүй байгааг илтгэж байна. Ялангуяа халамжаас хөдөлмөрт шилжих, ядуурлыг бууруулах бодлогын хэрэгжилт сул, иргэдийг олгосон төсөл хөтөлбөрүүдийн үр дүн бодитоор гараагүй байна. Эрүүл мэндийн салбарын суурь тусламж үйлчилгээ, урьдчилан сэргийлэлт болон нийгмийн эрүүл мэндийн аюулгүй байдлыг илтгэх 13 үндсэн үзүүлэлтийн хэрэгжилт дунджаар 43.7 хувь буюу 'Маш хангалтгүй' үнэлэгдсэн байна. Энэ нь салбарын хэмжээнд бодлогын хэрэгжилт болон тусламж үйлчилгээний чанарын удирдлагын тогтолцоо сул байгааг байна Тайлант хугацаанд эрүүл мэндийн салбарт хийгдсэн хөрөнгө оруулалт, тоног төхөөрөмжийн шинэчлэл нь үйлчилгээний чанарын ахицад шууд нөлөөлж чадаагүй байна. Иймд нийгмийн бодлогын хэлтэс нь чиг үүргийнхээ хүрээнд харьяа агентлаг (Халамж, Эрүүл мэнд)-уудын үйл ажиллагааг бодлогын удирдлагаар хангах, үр дүнг тооцох ажил нь зөвхөн тоон мэдээлэл цуглуулах төдийхнөөр хязгаарлагдаж байна.	
Байх ёстой шаардлага /шалгуур/: Засгийн газрын 2020 оны 206 дугаар тогтоолоор “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт болон захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ын 6 дугаар зүйлийн 6.2.3.1-д. “6.2.3.1. “үр дүнтэй” - зорилт, арга хэмжээ нь оновчтой тодорхойлогдсон, шалгуур үзүүлэлт, зорилтот түвшиндээ бүрэн хүрсэн, удирдлага зохион байгуулалт сайн, үр дүн гарсан бол 100 хувь”, Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 43 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Байгууллагын үйл ажиллагаа, үр дүнг үнэлж дүгнэх журам”-ын 6 дугаар зүйлийн 6.5-ын 1 дэх хэсэгт “хэрэгжилтийн явц зорилтот түвшний 85 хувь буюу түүнээс дээш бол "үр дүнтэй"	
Асуудлын үндсэн шалтгаан: Үйл ажиллагааг зөвхөн "бүртгэл" төдийхнөөр хязгаарлаж, бодит үр нөлөөнд (outcome) суурилсан хяналт хийдэггүй.	
Байгууллагад үзүүлэх нөлөө /үр дагавар/: Иргэдийн амьдралын чанар сайжрахгүй, үнэлгээ буурч, салбарын бодлого үр дүнгүй болох.	
Зөвлөмж: Салбарын байгууллагуудад үр дүнд суурилсан хяналтын механизм нэвтрүүлж, чанарын ахицыг сар бүр дүгнэх.	

Илэрсэн асуудал 3.5	Аймгийн Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан зарим арга хэмжээний зорилтот түвшин, үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэмжигдэх KPI тодорхойгүй, хэрэгжилтийг үр дүнд суурилан хэмжиж тайлагнаагүйгээс бодлогын арга хэмжээний хэрэгжилт, үр нөлөөг бодитоор үнэлэх боломж хязгаарлагдсан байна.
Асуудлын ангилал	Нөлөө их
Бодит байдал: Аймгийн Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан 2.1.1.1, 2.1.1.3, 2.2.1.3, 2.6.1.1, 2.6.1.6 зэрэг олон арга хэмжээнд зорилтот түвшин, үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэмжигдэх KPI тодорхой тусгагдаагүй байна. Тухайлбал, дээрх арга хэмжээнүүдийн хэрэгжилтийг: • “сургалт зохион байгуулах”, • “арга хэмжээ хэрэгжүүлэх”, • “үйлчилгээг сайжруулах”,	

- “боломж бүрдүүлэх” зэрэг үйл ажиллагааны шинжтэй ерөнхий шалгууруар төлөвлөж, тайлагнасан байна.

Ингэснээр тухайн арга хэмжээний хүрээнд:

- ямар өөрчлөлт гарсан,
- зорилтот бүлэгт ямар үр дүн бий болсон,
- үйлчилгээний чанар, хүртээмж, үр нөлөө хэрхэн сайжирсан гэдгийг хэмжихүйц үр дүнгийн үзүүлэлт бүрдээгүй, тайлагнал нь ихэвчлэн үйл ажиллагааны тоо хэмжээ, ерөнхий статистик мэдээлэлд тулгуурласан байна.

Өөрөөр хэлбэл, гүйцэтгэлийг гаралтын түвшинд илэрхийлсэн боловч үр дүн, нөлөөллийн түвшинд үнэлэх боломжийг бүрдүүлээгүй байна.

Байх ёстой шаардлага /шалгуур/: Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль тогтоомжийн 5 дугаар зүйлийн 5.2.4-д. “Тогтвортой, тасралтгүй, залгамж чанартай байх зарчим” 5.1.8-д. “Судалгаа, шинжилгээнд үндэслэсэн байх”, 5.1.11-д. “Төлөвлөлт нь үр дүнд чиглэсэн байх”, 11 дүгээр зүйлийн 11.1-д. “Энэ хуулийн 6 дугаар зүйлд заасан хөгжлийн бодлого, төлөвлөлтийн баримт бичгийн төслийг боловсруулахдаа энэ хуулийн 5 дугаар зүйлд заасан зарчмыг баримтална”.

Асуудлын үндсэн шалтгаан: Бодлогын арга хэмжээг төлөвлөхдөө гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг ихэвчлэн хийсэн ажлын тоо, зохион байгуулсан үйл ажиллагааны хэмжээгээр тодорхойлсон бөгөөд тухайн арга хэмжээний бодит үр дүн, зорилтот бүлэгт үзүүлсэн өөрчлөлт, нийгмийн үр нөлөөг хэмжих үзүүлэлтүүдийг бүрэн тогтоогоогүй байна..

Байгууллагад үзүүлэх нөлөө /үр дагавар/:

1. Бодлогын арга хэмжээний хэрэгжилтийг бодит үр дүн, үр нөлөөгөөр нь үнэлэх боломж хязгаарлагдаж, тайлан зөвхөн үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг илэрхийлэх эрсдэлтэй.
2. Хөтөлбөрийн хэрэгжилт, бодлогын үр ашиг, үр нөлөөний талаарх удирдлагын шийдвэр гаргалт нотолгоонд бүрэн суурилахгүй байх эрсдэлтэй.
3. Төлөвлөлт, хэрэгжилт, тайлагналын уялдаа сул байснаар хариуцлага тооцох, гүйцэтгэлийг бодитоор үнэлэх боломж хязгаарлагдана.

Зөвлөмж:

1. Аймгийн Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг үйл ажиллагааны ерөнхий үзүүлэлтээр бус, зорилтот түвшин, үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлттэй нийцүүлэн, хэмжигдэх KPI-д суурилсан үр дүнгийн үзүүлэлтээр тайлагнах
2. 2027 оны хөгжлийн жилийн төлөвлөгөөг боловсруулахдаа үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан бодлогын арга хэмжээнүүдэд зорилтот түвшин, үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэмжигдэх KPI-ийг тодорхой тогтоож, гүйцэтгэлийг үр дүнгийн түвшинд үнэлэх тогтолцоог нэвтрүүлэх.

4. ИЛЭРҮҮЛСЭН ЗӨРЧИЛ

Аудитаар Сэлэнгэ аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын Нийгмийн бодлогын хэлтсийн үйл ажиллагаанд бодлого, төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, хүний нөөцийн удирдлага, дотоод хяналтын тогтолцоотой холбоотой зөрчил, дутагдлууд илэрлээ. Тус хэлтэс нь аймгийн хэмжээнд хүний хөгжлийн бодлогыг зангидах үндсэн чиг үүрэгтэй, стратегийн өндөр ачаалалтай (нийт зорилтын 37.2%-ийг дангаар хариуцдаг) хэдий ч гүйцэтгэлийн чанар хангалтгүй байна. Тухайлбал, 2024 онд аймгийн хөгжлийн төлөвлөгөөний хэрэгжилт дунджаар 92.13 хувьтай байхад Нийгмийн бодлогын хэлтсийн хэрэгжилт 79.1 хувь буюу хамгийн доогуур үзүүлэлттэй байна.

Нэгдүгээрт: **Удирдлага, дотоод хяналт**

Нийгмийн бодлогын хэлтсийн удирдлага, төлөвлөлтийн тогтолцоо сул байгаа нь салбарын үйлчилгээний чанар унах үндсэн шалтгаан болж байна. Гол асуудлууд:

- **Тогтолцооны дутагдал:** Дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлага болон бүх шатны төлөвлөлтийн уялдаа хангалтгүй.
- **Үйлчилгээний чанар:** Нийгмийн халамж (50%) болон эрүүл мэндийн үйлчилгээний (43.7%) үзүүлэлт улсын хэмжээнд доогуур үнэлэгдсэн.
- **Хүний нөөц:** Бодлогын тодорхой чиг үүрэг бүхий мэргэжилтэн дутагдалтай байгаа нь хэрэгжилтийн үр нөлөөг бууруулж байна.

Үүсэх үр дагавар: Төсвийн үр ашиггүй зарцуулалт, бодлогын хэрэгжилт үр нөлөөгүй, хариуцлагын тогтолцоо сулрах, бодит бус тайлагнал.

Хоёрдугаарт: **Бодлогын төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ**

Тус хэлтсийн бодлого төлөвлөлтөд "Үр дүнгийн гинжин хэлхээ" алдагдсан байна. Хэрэгжүүлж буй ажлууд нь зөвхөн "үйл ажиллагаа" (Activity) төдийхөнд төвлөрч, нийгэмд гарах бодит "үр нөлөө" (Outcome)-г хэмжих KPI үзүүлэлтгүй байгаа нь бодлогын үр ашгийг тодорхойгүй болгожээ. Үр дүнд нь:

- Төлөвлөлт бодит өөрчлөлтөд бус, техникийн гүйцэтгэл, үйл ажиллагааг харуулах,
- Нотолгоонд суурилсан удирдлагын (Evidence-based management) зарчим алдагдах,
- Нийгмийн салбарын хөрөнгө оруулалт болон үйлчилгээний өгөөж буурах нөхцөл бүрдсэн байна.

Гуравдугаарт: **Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлт, хэрэгжилт**

Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлтийн шатанд тавигдах техникийн шаардлагуд (зураг төсөв, ТЭЗҮ, эх үүсвэрийн баталгаа) хангагдаагүй байгаа нь "төлөвлөлтийн чанар-гүйцэтгэлийн үр ашиг"-ийн хамаарлыг алдагдуулж байна.

Гол дутагдал:

Төлөвлөлтийн үе шатны орхигдол: Судалгаагүй төлөвлөлт нь хөрөнгө оруулалтыг үр дүнгүй болгож байна.

Тайлагналын зөрүү: Хэрэгжилтийн хувь өндөр байгаа ч, бодит байдалд нийгмийн үйлчилгээний чанарт ахиц гарахгүй байна.

Системлэг сул тал: Үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт (KPI) тодорхойгүй байгаа нь бодлогын бодит өгөөжийг хэмжих боломжгүй болгожээ.

5. ДҮГНЭЛТ

Сэлэнгэ аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын Нийгмийн бодлогын хэлтсийн бодлогын хэрэгжилт тодорхой хэмжээнд хангагдсан боловч бодлогын төлөвлөлт, хэрэгжилтийн үнэлгээ, төрийн үйлчилгээний чанарын үнэлгээ, нийгмийн салбарын зарим хөрөнгө оруулалтын төсөл, арга хэмжээг хэрэгцээ, үр нөлөөний судалгаа, зураг төсөв, техник-эдийн засгийн үндэслэлгүйгээр төлөвлөсөн, төслийн хэрэгжилтэд тавих хяналт мониторинг сул, дотоод хяналт болон эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог боловсронгуй болгох, гүйцэтгэлийг шалгуур үзүүлэлтийг (KPI)-д суурилан хэмжих, бодлогын үр дүн болон нийгэмд үзүүлэх нөлөөллийг нотолгоонд тулгуурлан үнэлэх тогтолцоог **"Сайжруулах шаардлагатай"** гэсэн дүгнэлтийг өгч байна.

Дүгнэлтийн төрөл	Дүгнэлтийн тайлбар
Сайжруулах шаардлагатай	Байгууллагын засаглал, эрсдэлийн удирдлага, болон дотоод хяналтын үйл явцын төлөвшил нь давтамжтай буюу 2-р түвшин”-д байна гэж үзсэн. Аудитаар илэрсэн асуудлуудын 21-79 хувь хүртэл нь “**Нөлөө ихтэй**" гэж үзлээ.

6.ЗӨВЛӨМЖ

Аудитаар илэрсэн зөрчил, дутагдлыг арилгах, бодлогын хэрэгжилтийн үр нөлөө, байгууллагын удирдлага, хяналтын тогтолцоог сайжруулах зорилгоор дараах зөвлөмжийг хүргүүлж байна.

1. Дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагыг бэхжүүлэх талаар

Нийгмийн бодлогын хэлтсийн үйл ажиллагаанд дотоод хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгож, үйл ажиллагаанд учирч болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, бууруулах арга хэмжээг төлөвлөн хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийн талаар удирдлагад тогтмол тайлагнах.

2. Бодлого төлөвлөлтийн чанарыг сайжруулах талаар

Нотолгоонд суурилсан удирдлагын тогтолцоо нэвтрүүлэх. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт KPI-ийг зөвхөн тоогоор бус, нийгэмд үзүүлж буй үр нөлөөгөөр (жишээ нь: ажлын байранд тогтвортой үлдсэн иргэдийн хувь, сургууль завсардалтын бодит бууралт) хэмждэг болох. Иргэдийн өргөдөл, гомдлыг зөвхөн "бүртгэж хаах" бус, тэндээс системлэг алдааг олж харж бодлогод тусгах дүн шинжилгээг тогтмолжуулах.

3. Нийгмийн салбарын үйлчилгээний чанарыг үнэлэх талаар

Нийгмийн салбарын үйлчилгээний чанарыг сайжруулах тусгайлсан "төлөвлөгөө" гаргаж, биелэлтийг улирал тутам хянах.

Хөрөнгө оруулалтыг зөвхөн барилга барих төдийхнөөр бус, түүнийг ашиглалтад орсноор үйлчилгээний чанар хэдэн хувиар өсөхийг урьдчилан тооцож төлөвлөх

Хагас, бүтэн жилээр үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийн судалгааг авч, дүн шинжилгээ хийж, төсөв, нөөц, бодлогын түвшинд шийдвэр гаргахад ашиглах

4. Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний уялдаа холбоог сайжруулах талаар

Байгууллага, хэлтэс, албан тушаалтны түвшний гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнүүдийн уялдаа холбоог хангаж, хэлтсийн чиг үүрэг, бодлогын арга хэмжээг гүйцэтгэлийн төлөвлөлтөд бүрэн тусгах, албан тушаалын тодорхойлолтыг холбогдох журмын дагуу баталгаажуулах.

5. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн хэрэгжилт хангалттүй

Аялал жуулчлалын бодлого хариуцсан мэргэжилтний албан тушаалын тодорхойлолтыг батлуулаагүйгээс тухайн орон тоонд төрийн албан хаагчийг томилох боломж бүрдээгүй бөгөөд энэ нь хүний нөөцийн төлөвлөлт, ажил үүргийн зохион байгуулалтад сөргөөр нөлөөлөх нөхцөл бүрдүүлж байна.

6. Хяналтын механизмыг сайжруулах

Аудитын явцад өгсөн нэн даруй хэрэгжүүлэх арга хэмжээ болон цаашид анхаарч ажиллах талаарх зөвлөмжийг хэрэгжүүлж, биелэлтийн нэгдсэн тайланг 2026 оны 6 дугаар сарын 05-ны дотор Аймгийн Санхүүгийн хяналт, дотоод аудитын газарт ирүүлнэ үү.

Аудитаар өгсөн зөвлөмжийг биелүүлээгүй тохиолдолд Монгол улсын Засгийн газрын 2015 оны 483 дугаар тогтоолоор батлагдсан Дотоод аудитын дүрмийн 6 дугаар зүйлийн 6.3.6 дахь "санхүүгийн хяналт шалгалтаар тогтоосон акт, албан шаардлага, зөвлөмжийг хангалттүй биелүүлсэн албан тушаалтанд хариуцлага тооцох саналыг эрх бүхий албан тушаалтанд хүргүүлэх" гэж заасны дагуу дараагийн шатны арга хэмжээг хэрэгжүүлэх болохыг урьдчилан анхааруулъя.

ТАЙЛАН БЭЛТГЭСЭН:

ДОТООД АУДИТОР Г.ДОРЖДЭРЭМ

ТАЙЛАН ХЯНАСАН:

САНХҮҮГИЙН ХЯНАЛТ, ДОТООД АУДИТЫН ГАЗРЫН ДАРГА
СХШУАБ Т.ОДСҮРЭН

ТАНИЛЦСАН:

ЗАСАГ ДАРГЫН ТАМГЫН ГАЗРЫН НИЙГМИЙН БОДЛОГЫН ХЭЛТСИЙН ДАРГА Ц.РЭГЗЭДМАА

19 Ажлын баримт: АБ-4000

,,