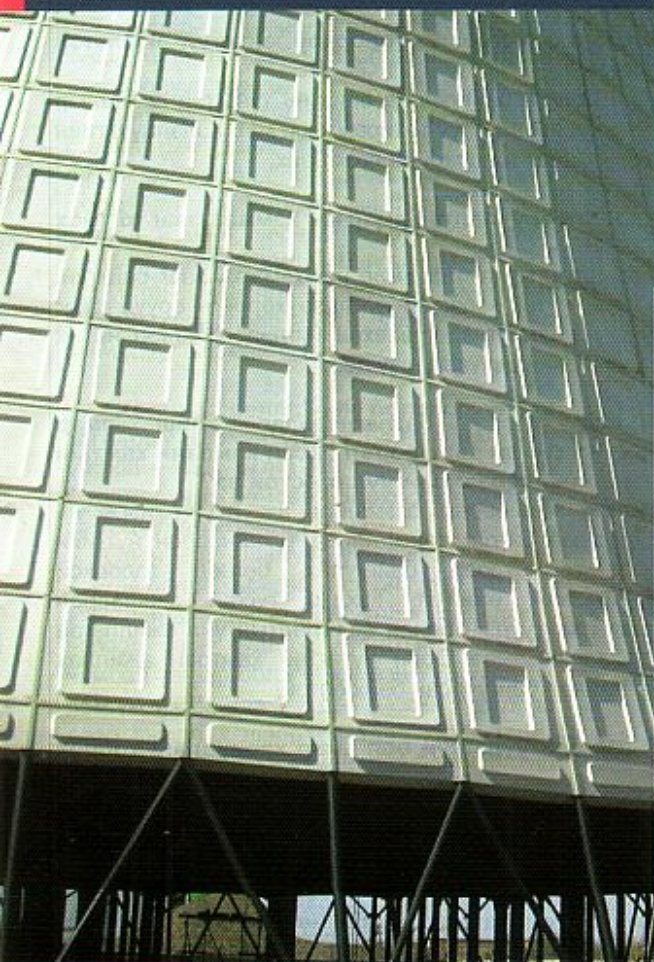




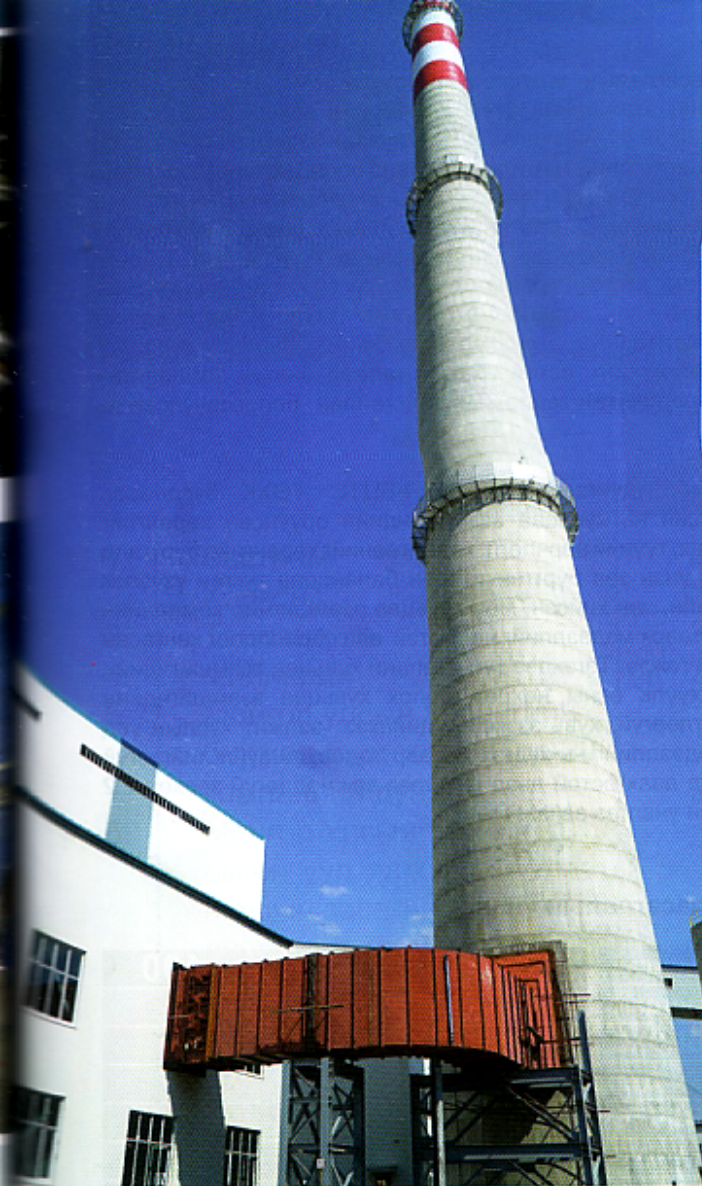
ТЭРГҮҮЛЭХ ХОЁР САЛБАРЫН ТӨРИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙГ ХАРЬЦУУЛАХ ЧУХАЛ ҮЗҮҮЛЭЛТ ГАРЧЭЭ

Л. Болормаа

Компанийн засаглалын түвшин тодорхойлох энэхүү судалгааны ажлыг Нээлттэй нийгэм форумын санаачлага, санхүүжилтээр хоёр дахь удаагаа хийжээ. Эхний удаад төрийн өмчит уул уурхайн компаниудын засаглалын түвшинг тогтоох судалгааг 2014 онд Нээлттэй нийгэм форумын санаачлагаар судлаач Д. Байлхүү гүйцэтгэсэн билээ. Уг судалгааны хураангуйг The Mongolian Mining Journal нийтэлж байсан.

Энэ удаа төрийн өмчит эрчим хүчний компаниудын засаглалын үнэлгээг ийнхүү гаргажээ. Эдгээр судалгаа нь компанийн засаглалын түвшинг тодорхойлох олон улсын аргачлал, стандартаар хийгдсэн нь онцлог юм. Монгол улсын эдийн засгийн тэргүүлэх салбар уул уурхай ба тулгуур салбар эрчим хүчний салбарын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн хүндийн хүч нь эдгээр төрийн өмчит компаниудын ажлын үр дүн байдаг. Төрийн өмчит уул уурхайн, эрчим хүчний компаниудын Засаглалын түвшинг үнэлэн, улмаар цаашид хэрхэн сайжруулах талаар гаргаж буй Зөвлөмж нь эцсийн дүндээ манай улсын эдийн засгийн тэргүүлэх хоёр салбар дахь төрийн менежментийг оновчтой, ил тод нээлттэй болгох гол өгөөжийг агуулж байна.

Туршлагатай судлаач Д. Байлхүүгийн Зөвлөмжийн нэг давуу тал нь Төрийн өмчийн тухай шинэ хуулийн төсөлд өгөх бодит саналуудыг судалгааны үндсэн дээр ийнхүү гаргаж буй явдал юм. Уг судалгааны ажлын өөр нэг давуу тал нь уул уурхай ба эрчим хүчний салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй төрийн өмчит компаниудын засаглалын түвшинг хооронд нь харьцуулах боломж анх удаа олгож байна. Энэхүү харьцуулалтаар төрийн өмчит уул уурхайн компаниудын засаглалын дундаж үнэлгээ 28 хувьтай



гарсан бол төрийн өмчит эрчим хүчний компаниудын засаглалын дундаж үнэлгээ 36 хувь гарсан юм. Нэг жилийн зайтай хийсэн судалгаануудын шалгуур, үнэлэх аргачлал нь ижил байсан бөгөөд эрчим хүчний компаниудын хувьд компанийн засаглал харьцангуй өндөр гэсэн дүгнэлт гарчээ.

Төрийн өмчийн удирдлагыг Монголд улсад холбогдох Яамд нь ба Төрийн өмчийн хороо ижил хэрэгжүүлдэг нөхцөлд энэ хоёр салбар дахь төрийн менежментийн давуу ба сул тал, үүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг олж харьцуулахад нэн чухал үзүүлэлт мөн.

Түүнчлэн дээрх хоёр судалгааны ажлыг Монголын Хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй Top 20 компанийн 2013 оны судалгааны дундаж үнэлгээ 27.5 хувьтай харьцуулан харах боломж мөн нээгдэж байна.

Эдгээр судалгаанд салбарын яамд болох Уул уурхайн яам ба Эрчим хүчний яам хамтран оролцсон нь компанийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхдээ алдаж буй асуудлаа бодитой олж харахад түлхэц болох учиртай.

Судалгааны ажлын өөр нэг чухал тал нь, олон улсын дундажтай, тэр дундаа Ази, Европын хөгжлийн түвшин ойролцоо улс орнуудтай компанийн засаглалын зургаан гол элементийг харьцуулан харах боломж нээгдэж байна. Төрийн өмчит Компани тус бүрээр гаргаж буй Зөвлөмж бол манай Яамд ба Төрийн өмчийн хорооны ажилд өгч буй нэг ёсны дүн юм. Төрийн өмчийн менежментийн талаар шийдвэр

гаргагчдын түвшинд ч, нийгэмд ч маш ерөнхий дүгнэлт байсаар ирсэн. "Хангалтгүй" хэмээх тэрхүү ерөнхий ойлголтыг үндэслэлтэй, гарц арга замтай, судалгааны тоо баримттай гаргаж тавьснаараа асуудлыг бодитой шийдвэрлэх боломжийг нээж байна.

Эрчим хүчний яамтай тохиролцон төрийн өмчийн оролцоотой эрчим хүчний компаниудын засаглалын өнөөгийн түвшинг тодорхойлж, түүнийг сайжруулах талаар Зөвлөмж гаргах ажлыг 2014 оны 12 дугаар сараас 2015 оны 4 дүгээр сарын хооронд хийжээ. Төрөөс Эрчим хүчний талаар баримтлах бодлого, Үйлдвэржилтийн бодлого зэрэг чухал баримт бичгүүд гарч буй үйл явцтай зэрэгцэн Засаглалын асуудал, төрийн өмчийн компаниудын үйл ажиллагааг хуулийн хүрээнд оновчтой зохион байгуулах Зөвлөмж зэрэгцэн гарч буйг дахин онцолъё.

"Төрийн өмчит болон түүний оролцоотой компанийн засаглал нь бусад компанийнхаас хувьцаа эзэмшигчийн талаас компанитай харьцах харилцааг өөр болгодог онцлогтой. Төрийг төлөөлсөн этгээд удирдлагыг хэрэгжүүлэх ба үүнтэй холбогдуулан төрийн төлөөллийг хэн, хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ гэсэн төвөгтэй бөгөөд тодорхой журамлагдсан байх ёстой асуудал гарч ирдэг. Практикт төртэй холбоотой энэ харилцааг хууль дүрэм, журамд нарийн зааж зохицуулаагүйгээс төр эрх, үүргээ хэрэгжүүлэхэд алдаа дутагдал гаргах нь элбэг тохиолддог" гэж Судлаач онцолжээ. Төрийн өмчийн тухай хуулийн ач холбогдлыг энэхүү тайлбар илэрхийлнэ. Гэхдээ хууль гарсан төдийд төрийн менежмент сайжрахгүй, гагцхүү хуулийг ягштал хэрэгжүүлсэн нөхцөлд, тодруулбал компанийн

засаглалын үндсэн зарчмууд хэрхэн хэрэгжиж байгааг нийгэмд яг ийм судалгааны хэлбэрээр үнэлэн гаргаж тавих, тогтмол мэдээлэх явдал нэн чухал юм.

Судалгаанд эрчим хүчний чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж буй төрийн өмчит арван гурван компани хамрагдсан бөгөөд тэдгээрийн засаглалын үнэлгээ нь нийт 100 хувийн үнэлгээ авахаас **30-44 хувийн үнэлгээг авсан байна.**

Манай улсын эдийн засагт эрчим хүчний салбар чухал байр эзэлдэг. Салбарын онцлог нь эрчим хүчний үйлдвэрлэл, дамжуулалт түгээлтийн гол хэсгийг төрийн өмчийн компани хэрэгжүүлдэг. Судалгааны ажлын хүрээнд Монгол Улсын эдийн засагт томоохон нөлөө үзүүлдэг төрийн өмчит дор дурдсан арван гурван компанийг сонгон авч тэдгээрийн засаглалын өнөөгийн түвшинг тодорхойлжээ.

"Дулааны 4-р цахилгаан станц" ТӨХК
 "Дулааны 3-р цахилгаан станц" ТӨХК
 "Дулааны 2-р цахилгаан станц" ТӨХК
 "Эрдэнэтийн дулааны цахилгаан станц" ТӨХК
 "Дарханы Дулааны цахилгаан Станц" ТӨХК
 "Улаанбаатарын цахилгаан түгээх сүлжээ" ТӨХК
 "Дорнод бүсийн эрчим хүчний систем" ТӨХК
 "Багануур зүүн өмнөд бүсийн цахилгаан түгээх сүлжээ" ТӨХК
 "Улаанбаатар дулааны сүлжээ" ТӨХК
 "Цахилгаан дамжуулах үндэсний сүлжээ" ТӨХК
 "Эрдэнэт-Булганы цахилгаан түгээх сүлжээ" ТӨХК
 "Диспетчерийн үндэсний төв" ТӨХК
 "Баруун бүсийн эрчим хүчний систем" ТӨХК

Энэхүү үнэлгээг хийхдээ компанийн засаглалын олон улсын үндсэн зургаан зарчимтай агуулгын хувьд ижил боловч манай улсын хууль дүрэм журамд илүү нийцтэй нэр, томъёолол, ангиллыг хэрэглэсэн компанийн засаглалыг бүрэлдүүлэгч гол элементүүдийг сонгон авчээ. Хувьцаа эзэмшигч, түүний эрхийн хэрэгжилт, Хувьцаа эзэмшигчдийн хурал, Төлөөлөн удирдах зөвлөл, Гүйцэтгэх удирдлага, Мэдээллийн ил тод нээлттэй байдал, Чухал хэлцлүүд, Ногдол ашиг, Дүрэм болон засаглалтай холбоотой үйл ажиллагааг зохицуулж буй бусад эрхийн актууд, Хяналтын тогтолцоо гэсэн есөн элементийг компанийн засаглалыг тодорхойлох шалгуур болгосон байна.

Энэхүү үнэлгээнд хамрагдаж буй компаниудын хувьд төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэгч нь Засгийн газрын шийдвэрээр компани бүрийн хувьцааны 41 хувийг Эрчим хүчний яам, 39 хувийг Төрийн өмчийн хороо, 20 хувийг Сангийн яам тус тус эзэмшин хэрэгжүүлдэг.

Эрчим хүчний чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг төрийн өмчит компаниудын засаглалын түвшинг олон улсын аргачлалын дагуу тодорхойлоход 1.7-2.1 оноо, хувиар тооцоход 34-42 хувийн үнэлгээ авчээ.

Энэхүү үнэлгээг харьцангуй байдлаар харахад Азийн зарим орны төрийн өмчит компаниудын засаглалын түвшингээс Монголын компаниудын засаглалын түвшин нийтдээ нэлээд доогуур байгаа нь харагджээ. Түүнчлэн, төрийн өмчит компанийн засаглалын түвшин нь Монголын нээлттэй ХК-ийнхаас арай дээгүүр байгаа нь харагдав.

Компанийн засаглалын үнэлгээг бууруулж буй нэг гол хүчин зүйл нь, төрийн эзэмшлийн хувьцааг төрийн захиргааны гурван байгууллагад 20:39:41-ийн харьцаагаар хуваан эзэмшүүлсэн. Гэтэл ТӨХ-ны зүгээс компанийн үйл ажиллагаанд оролцох зарим оролцоо хэт их байгаа бол Сангийн яам ба Эрчим хүчний яам нь өөрийн төлөөлөл хэрэгжүүлж байгаа ажилтнуудтайгаа бараг ажиллахгүй зөнд нь орхисон тал харагдаж байна гэсэн дүгнэлт гарчээ. Төрийн төлөөлөл гэж юуг хэлэх, түүнийг хэрэгжүүлэх ажиллагааны журмыг компани дахь төрийн оролцооны онцлогт тохируулан тодорхой болгох шаардлага нэн тэргүүнд тавигдаж байгааг Судлаач дурдаад, төрөөс зайлшгүй хийх ёстой ажлын талаар энэхүү тайлангийн хүрээнд төрд зориулсан зөвлөмжийг тусгайлан боловсруулсан нь нэн чухал юм.

Судалгааны дүнгээс харахад УБЦТС ТӨХК бусдаасаа илүү оноо авсан нь хувьцаа эзэмшигчдийн оруулсан хөрөнгийг баталгаажуулах, түүний өөрчлөлт, хөдөлгөөнийг хөрөнгийн бүртгэлд цаг тухайд нь үнэн зөв бүртгэн тайлан балансаа тусган үзүүлэх ажиллагааг сайн, зөв хийсэн, мөн хувьцаа эзэмшигчид компанийн санхүүгийн талаарх мэдээллийг чөлөөтэй авах бололцоог хангасан зэргийн үр дүн гэжээ. Тэгэхдээ тус компани хувьцаа эзэмшигчдийн эрхээ эдлэх хууль ёсны нөхцөл болох хувьцаа эзэмшигчдийн бүртгэлийг хөтлөөгүй, хувь эзэмшигчдийнхээ ээлжит хурлын үед авах ёстой мэдээллийг нь хүргэх талаар тодорхой зүйл хийгээгүй зэргээс болоод авах ёстой дээд үнэлгээг авч чадаагүй зөвхөн 2.2 буюу 42 хувийн үнэлгээ авчээ.

Компанийн засаглалын үнэлгээ

Дээд үнэлгээ	/ 100
Салбарын дундаж	36
ББЭХС	34
ДҮТ	38
ЭБЦТС	34
ЦДҮС	42
УБДС ТӨХК	37
БНЗӨБЦТС	40
ДБЭХС ТӨХК	39
УБЦТС ТӨХК	40
ЭДЦС ТӨХК	35
ДДЦС ТӨХК	35
ДЦС-2 ТӨХК	36
ДЦС-3 ТӨХК	39
ДЦС-4 ТӨХК	37.7

Үнэлгээний ерөнхий дүнг авч үзэхэд компаниудын засаглалын түвшин доогуур буюу **дундаж үнэлгээ нь 34 хувь үнэлгээ** авсан. Азийн хөгжиж буй зарим орны компанийн засаглалын ийм төрлийн үзүүлэлт 48-77 хувь байна.

Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх эрхзүйн үндэс тодорхой бус байгаагаас тодорхой албан тушаалтны дүр зоргын асуудал түгээмэл гэсэн нь ноцтой дүгнэлт мөн. Компаниудын үнэлгээг доош татаж байгаа үзүүлэлтүүдийн жагсаалтаас харахад нийт компанийн хувьд хувьцаа эзэмшигчдийн хурал, ТУЗ, гүйцэтгэх удирдлага зэрэгт төрийн төлөөлөл хэрэгжүүлж байгаа байдалтай холбоотой асуулгууд ихэнх хувийг эзэлсэн гэжээ. Төрийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх зохицуулалт нь нэг мөр болж цэгцрээгүй, энэ талын үйл ажиллагааг зохицуулсан дүрэм, журмын заалт тодорхой бус ойлгомжгүй байгаа. Асуудал ийм тодорхой бус байгаагаас үүдэн албан тушаалтан өөрийн үзэмж, үзэл санаагаар шийдэх бололцоог бий болгож байна гэсэн нь чухал дүгнэлт юм.



№	Улс орны нэр	Үнэлгээ хийсэн хугацаа	Үнэлгээ /%-иар/	Тайлбар
1.	Вьетнам	2009 он	43.9%	Улсын нэгдсэн үнэлгээ
2.	Хонконг	2008 он	72%	"-
3.	Тайланд	2011 он	77%	"-
4.	Филиппин	2008 он	72%	"-
5.	Монгол улсын хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй Топ-20 компанийн дундаж	2013 он	27.5 %	Нээлттэй ХК-ийн үнэлгээ
6.	Монгол Улсын төрийн өмчит уул уурхайн компаниудын засаглалын дундаж үнэлгээ	2014 он	28%	Төрийн өмчит компанийн үнэлгээ
7.	Монгол Улсын төрийн өмчит эрчим хүчний компаниудын засаглалын дундаж үнэлгээ	2015 он	36%	"-

Төрийн өмчит компанийн удирдлагыг томилох, тодорхой асуудлыг шийдэхэд хүмүүсийн хувийн сонирхол орох бололцоог олгож, энэ нь эргээд компанийн үйл ажиллагаанд муугаар нөлөөлөх, авилга өгч авалцах, компанийн хөрөнгө үнэгүйдэх, компанид шаардлага багатай эд барааг өндөр үнээр нийлүүлэх, компаниас хямд үнээр бараа материал гаргах зэрэг сөрөг ажиллагаа үүсэх нөхцөл болж байна гэжээ.

Компанид сайн засаглалыг бий болгох нэг чухал нөхцөл нь компанийн үйл ажиллагааны талаарх мэдээллийг ил тод нээлттэй болгох явдал билээ. Судалгаанд хамрагдсан компаниудын ихэнх нь энэ асуудлаар тодорхой ахицгүй байгааг Судлаач тэмдэглээд, мэдээллийг ил тод нээлттэй болгох талаар сүүлийн жилүүдэд Компанийн тухай хууль болон бусад холбогдох хуульд орсон заалтуудыг хэрэгжүүлэх Зөвлөмжийг гаргажээ.

Компанийн засаглалыг зайлшгүй сайжруулах ёстой нэг асуудал нь их үнийн дүнтэй хэлцэл байсаар ирсэн. Чухал хэлцэл хэмээн нэрлэж буй уг худалдан авалтын явцад албан тушаалтны авилгын гол асуудал гарсаар байгааг сүүлийн үеийн авилгатай холбоотой хэргийн тухай мэдээллээс харж болдог. Их үнийн дүнтэй болон сонирхлын зөрчилтэй хэлцлүүдийг хийж байгаа үзүүлэлтээр төрийн өмчит компаниуд 0.5 гэсэн оноог авсан байна. Эдгээр хэлцлийг хийх журам нь Компанийн тухай хуулиар бүрэн зохицуулагдсан байдаг. Гэтэл хуулийн уг заалтыг хэрэгжүүлэхгүй байгаас ийнхүү маш доогуур үнэлгээ авчээ. Чухал хэлцлүүдийг зүй ёсоор нь хийх нь компанид ашигтайгаас гадна компанийн эрх бүхий албан тушаалтан болон түүний

нэгдмэл сонирхолтой этгээдийн хувийн сонирхлоос компанийг хамгаалах чухал хэрэгсэл болох ёстой.

Компанийн засаглалын түвшинг бууруулж байгаа нэг гол хүчин зүйл нь Засгийн газар, түүний байгууллагуудаас тухайн компанитай харьцах ажиллагаатай шууд холбоотой хэмээн Судлаач дүгнээд, Засгийн газар, түүний байгууллагуудаас төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой компанийн Гүйцэтгэх захиралтай шууд харьцан үүрэг, даалгавар өгөх явдал судалгаанд хамрагдсан ихэнх компани дээр гарсныг дурджээ. Энэ байдал нь компанийн ажиллагаанд ТУЗ-ийн үүрэг ролийг бууруулж хариуцлага хүлээдэггүй ёс төдий удирдлага болгосон байна.

Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ажиллагааг компанийн төрөл хэлбэрт нь тохируулан нэг мөр болгон журамлагдаагүй байгаагаас тодорхой албан тушаалтны үзэл бодлоор тухайн компани дахь төрийн төлөөлөл хэрэгжихэд хүрчээ.

Төр нь хувьцаа эзэмшдэг аливаа компанийнхаа хувьд бусад хувьцаа эзэмшигчдийн адил эрх, үүрэгтэй нэг л хувьцаа эзэмшигч байх ёстой. Төр аливаа компанийн нийт хувьцааг нь эсвэл ихэнх хувьцааг эзэмшдэг гэдэг утгаар компанийн үйл ажиллагаатай холбоотой асуудлаар өөрөө шууд дангаараа шийдвэр гаргах эрхгүй, зөвхөн хуульд заасны дагуу тухайн компанийн удирдлагад байгаа өөрийн төлөөллөөр ▶

ТУЗ-ийн гишүүдийн тоо		ТУЗ-ийн гишүүдийн дундаж нас		ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүнд эмэгтэй гишүүдийн эзлэх хувь	
Европын дундаж	12.1	Европын дундаж	58.2	Европын дундаж	17%
Финланд	7.5	Испани	61.2	Норвеги	39%
Герман	17	Швейцарь	60.6	Швед	27%
Монголын төрийн өмчит компани	9	Итали	60.3	Финланд	27%
Үүнээс компанид ажилладаггүй гишүүдийн нийт гишүүдийн тоонд эзлэх хувь		Австри	55.5	Польш	8%
Европын дундаж	80%	Дани	55.4	Португал	8%
Норвеги, Швед, Швейцарь, Франц	90%	Польш	52.4	Монголын төрийн өмчит компани	
Португал, Польш	60%	ТУЗ-ийн даргын нас		ТУЗ-ийн эмэгтэй дарга	
Монголын төрийн өмчит компани	100%	Европын дундаж	63.5	Европын дундаж	4%
Гүйцэтгэх захирал ба ТУЗ-ийн даргыг нэг хүн хашдаг байдал		Монголын төрийн өмчит компани		Монголын төрийн өмчит компани	
Европын дундаж	20%	ТУЗ-ийн хараат бус гишүүдийн дундаж нас		Эмэгтэй гүйцэтгэх захиралтай компани	
Голланд	68%	Европын дундаж	60	Европын дундаж	3%
Австри	65%	Монголын төрийн өмчит компани		Монголын уул уурхайн төрийн өмчит компани	
Франц	65%	Гүйцэтгэх захирлын дундаж нас		ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүнд гадаад орны иргэний эзлэх хувь	
Англи	0%	Европын дундаж	52.9	Европын дундаж	30%
Герман	0%	Монголын төрийн өмчит компани		Монголын төрийн өмчит компани	
Швед	0%	Тухайн компанийн ТУЗ-ийн гишүүнээр ажилласан жил		ТУЗ-ийн үйл ажиллагааг үнэлэх	
Польш	0%	Европын дундаж	6.1	Жил бүр	70%
Монголын төрийн өмчит компани		Бельги	7.8	2 жилд 1 удаа	8%
ТУЗ-ийн дэргэдэх хороодын тоо		Испани	7.0	3 жилд 1 удаа	6%
Европын дундаж	3.4	Финланд	4.9	Дүгнэдэггүй	16%
Англи	4.4	Норвеги	4.6	Монголын эрчим хүчний төрийн өмчит компани	
Герман	4.6	Польш	4.6	жилд 1 удаа	
Норвеги	2.3	Монголын төрийн өмчит компани байнга солигддог			
Польш	2.1				
Монголын төрийн өмчит компани	3				

Аудитын, цалин урамшууллын, нэр дэвшүүлэх хороодыг байгуулдаг бол зарим оронд эрсдэл, стратегийн, засаглалын зэрэг хороо нэмж байгуулдаг.

дамжуулан саналаа оруулах замаар шийдвэрлүүлэх ёстой юм. Дэлхий нийтийн ийм жишгийг манай улсын эдийн засагт тэргүүлэх үүрэгтэй эрчим хүчний болоод уул уурхайн төрийн өмчит компаниудад нэн даруй хэрэгжүүлэх ёстойг судалгааны гол дүгнэлт болгожээ.

Засаглалын асуудлаар олон улсын стандарт аргачлалын дагуу хийсэн энэхүү судалгааны зөвлөмжийг Төрийн өмчийн тухай хуулийн төсөлд тусгах, хамгийн гол нь Засгийн газрын байгууллагууд хэрэгжүүлэх, нөгөө талаас олон нийтэд ил тод тогтмол мэдээлж хэвших нь чухал юм. Иргэний нийгэм, олон нийтийн байгууллагууд ч эдгээр мэдээллийг тухайн төрийн өмчийн компаниас шаарддаг, нэг эх сурвалжаа болгодог байх дадал нэн чухлаар шаардагдаж байна. ■



THE BLUE SKY
Hotel and Tower
★★★★★

All your Hotel

Needs in one place

The Blue Sky Hotel & Tower

A Member of

Preferred
HOTELS & RESORTS



70100505

www.hotelbluesky.mn

WiFi