



ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЗӨВЛӨЛ



УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИ

**МОНГОЛ УЛСАД ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЧАДАВХ БЭХЖҮҮЛЭХ
ЧИГЛЭЛЭЭР ХЭРЭГЖИЖ БУЙ ХӨТӨЛБӨР, ТӨСӨЛ, АРГА
ХЭМЖЭЭНИЙ ДАВХАРДАЛ, ХИЙДЭЛД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ**

/Төрийн албаны зөвлөлийн захиалгат судалгаа/



ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЗӨВЛӨЛ



УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИ

**МОНГОЛ УЛСАД ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЧАДАВХ БЭХЖҮҮЛЭХ
ЧИГЛЭЛЭЭР ХЭРЭГЖИЖ БУЙ ХӨТӨЛБӨР, ТӨСӨЛ, АРГА
ХЭМЖЭЭНИЙ ДАВХАРДАЛ, ХИЙДЭЛД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ**

/Төрийн албаны зөвлөлийн захиалгат судалгаа/

Боловсруулсан:

Судалгааны багийн ахлагч:	Ж.Мөнхбаатар, Доктор (Ph.D.)
Судалгааны багийн гишүүн:	Ц.Өнөржаргал, Доктор (Ph.D.)
Судалгааны багийн гишүүн:	Ш.Жигжид, Магистр

АГУУЛГЫН ТОВЬЁГ

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ.....	3
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ	4
ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ	5
БҮЛЭГ НЭГ. УДИРТГАЛ	6
1.1 Судалгааны асуудал	6
1.2 Судалгааны асуулт	6
1.3 Судалгааны зорилго, зорилт	6
1.4 Судалгааны хамрах хүрээ	6
1.5 Судалгааны ач холбогдол	7
1.6 Нэр томъёоны тодорхойлолт	7
1.7 Судалгааны ажлын бүтэц.....	7
БҮЛЭГ ХОЁР. СЭДВИЙН СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ.....	9
2.1 Төрийн албаны чадавхын хүрээ	9
2.2 Төрийн албаны чадавхын тухай ерөнхий ойлголт (Civil Service Capacity/ Public sector Capacity).....	9
2.2.1 Албан хаагчийн чадавх (Human capital approach)	10
2.2.2 Байгууллагын чадавх (Public management reform)	10
2.2.3 Институцийн чадавх (Systems, institutional change approach).....	11
2.2.4 Шинэ орчинд ажиллах чадавх (Adaptive governance)	11
2.3 Төрийн албаны чадавхын түвшин, загварууд.....	12
2.3.1 НҮБХХ-ийн Төрийн албаны чадавхын хөгжлийн хүрээ.....	12
2.3.2 Дэлхийн банкны Төрийн албаны чадавх ба засаглалын хүрээ (Public Sector Capacity and Governance Framework).....	12
2.3.3 Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллагын (OECD) Төрийн албаны манлайлал ба чадавхын хүрээ 2019 (Public service leadership and Capability framework, 2019).....	13
2.4 Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ	13

БҮЛЭГ ГУРАВ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ.....	15
3.1 Судалгааны төрөл, зорилго.....	15
3.2 Судалгаанд хэрэглэсэн арга.....	15
3.3 Өгөгдөл цуглуулах арга, хэрэгсэл.....	15
3.4 Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийсэн арга	16
БҮЛЭГ ДӨРӨВ. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ.....	17
4.1 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн хамрах хүрээ.....	17
4.2 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн дэд чиглэлийн шинжилгээ	17
4.3 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн өгөгдөлд давхардал, хийдэл илрүүлэх шинжилгээ	20
4.4 Хөтөлбөр, төслүүдийн зорилго, үр дүнг харьцуулсан шинжилгээ.....	27
4.5 Агуулгын давхардлын шинжилгээ (Content overlap analysis)	31
4.6 Агуулгын хийдлийн шинжилгээ (Content gap analysis)	32
БҮЛЭГ ТАВ. ДҮГНЭЛТ, ЗӨВЛӨМЖ	33
ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ	40
ХАВСРАЛТУУД	41
Хавсралт 1. Шинжилгээнд ашигласан төслийн мэдээлэл.....	41
Хавсралт 2. Санхүүжүүлэгч байгууллага	56
Хавсралт 3. Хэрэгжүүлэгч байгууллага.....	57

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ.....	14
Зураг 2. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн 4 чиглэл	17
Зураг 3. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо	18
Зураг 4. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо.....	18
Зураг 5. Институцийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо.....	19
Зураг 6. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо	20
Зураг 7. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл.....	25
Зураг 8. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл.....	25
Зураг 9. Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл	26
Зураг 10. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл .	26
Зураг 11. Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн стратегийн нийцэл.....	28
Зураг 12. Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн үр нөлөө.....	30

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Чадавхын түвшин (Олон улсын загваруудын харьцуулалт)	13
Хүснэгт 2. Төрийн албаны чадавхын онолын суурь, үндсэн болон дэд чиглэл	14
Хүснэгт 3. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц	20
Хүснэгт 4. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц	21
Хүснэгт 5. Системийн өөрчлөлтийн чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц	21
Хүснэгт 6. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц	21
Хүснэгт 7. Чадавх бэхжүүлэх төсөл, арга хэмжээний давхардал, хийдэл	24
Хүснэгт 8. Давхардлын түвшин (Overlap Score) – 5 түвшинтэй ангилал	26
Хүснэгт 9. Хийдлийн түвшин (Gap Score) – 5 түвшинтэй ангилал	26

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

АХБ	Азийн хөгжлийн банк
ДБ	Дэлхийн банк
НҮБХХ	Нэгдсэн үндэстний байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр
ХН	Хүний нөөц
ЭЗХАХБ	Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа ба хөгжлийн байгууллага

БҮЛЭГ НЭГ. УДИРТГАЛ

1.1 Судалгааны асуудал

Монгол Улсад төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх зорилгоор төсөл хөтөлбөрүүдийг төрийн байгууллага дангаараа болон олон улсын байгууллагатай хамтран хэрэгжүүлдэг. Гэвч хөтөлбөрүүдийн уялдаа, үр дүнгийн хяналт, бүртгэл сул, давхардал их, зарим чиглэл орхигдож байгаа нь бодлогын хэрэгжилтэд сөрөг нөлөө үзүүлж байна. Түүнчлэн чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжсэн төсөл, хөтөлбөрийн хамрах хүрээ харилцан адилгүй байна. Иймд бодит байдлыг системтэй судалж, цаашид үр ашигтай зохицуулах зөвлөмж боловсруулах шаардлагатай.

1.2 Судалгааны асуулт

1. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр ямар гол хөтөлбөр, төслүүд хэрэгжиж байгаа, хамрах хүрээ нь ямар байна вэ?
2. Хөтөлбөр, төслүүдийн давхардал ямар түвшинд байна вэ?
3. Ямар чиглэлүүд илүү давхардалтай байна вэ?
4. Ямар чиглэлүүд орхигдсон байна вэ?
5. Давхардлыг бууруулах, хийдлийг нөхөх ямар бодлогын шийдэл байна вэ?

1.3 Судалгааны зорилго, зорилт

Судалгааны зорилго

Монгол Улсад төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрүүдийн хамрах хүрээ, давхардал ба хийдлийг илрүүлж, бодлогын уялдааг хангах санал, зөвлөмж боловсруулах нь судалгааны зорилго юм.

Судалгааны зорилт

Судалгааны зорилгодоо хүрэхийн тулд дараах зорилтуудыг дэвшүүлэн ажиллалаа. Үүнд:

1. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрүүдийг бүртгэн жагсаалт гаргах;
2. Хөтөлбөр, төслүүдийн зорилго, үр дүнг харьцуулан дүн шинжилгээ хийх;
3. Давхардсан болон орхигдсон чиглэлүүдийг тодорхойлох;
4. Хөтөлбөр, төслүүдийн уялдаа холбоог сайжруулах хувилбарыг тодорхойлох;
5. Судалгааны үр дүнг нэгтгэж, дүгнэлт, зөвлөмж гаргах.

1.4 Судалгааны хамрах хүрээ

Судалгааг яам, агентлаг, аймаг болон сумдын ЗДТГ-т төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр гадаадын зээл, тусламжаар хэрэгжүүлж байгаа хөтөлбөр, төслүүдийг судалгааны үзэл баримтлалын хүрээний үндсэн 4 чиглэл, 24 дэд чиглэлд нэгтгэн хийнэ.

1.5 Судалгааны ач холбогдол

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр яам, агентлаг, аймаг, сумдын хэмжээнд хэрэгжиж байгаа хөтөлбөр, төслүүдийн давхардал, хийдлийг илрүүлснээр санхүүжилтийг үр ашигтай зарцуулах, олон улсын төсөл, хөтөлбөр хамтын ажиллагааг илүү оновчтой чиглүүлснээр төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх бодлого, үйл ажиллагааны уялдаа сайжирна.

1.6 Нэр томъёоны тодорхойлолт

Хөтөлбөр- олон жилийн, бодлогын баримт бичигт суурилсан, олон салбарын оролцоотой, стратегийн шинжтэй

Төсөл- тодорхой үр дүн, эх үүсвэр, хугацаатай техник туслалцаа, сургалт, бодлогын шинжтэй

Арга хэмжээ- богино хугацааны сургалт, байгууллагын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэлийг дэмжсэн тоног төхөөрөмж, нийлүүлэлт

Чадавх- ямар нөөц, бүтэц, орчинтой байгааг (Capacity)

Чадамж- яг юу хийж чадаж байгааг (Competence)

1.7 Судалгааны ажлын бүтэц

Энэхүү судалгааны ажил нь удиртгал, сэдвийн судлагдсан байдлын тойм, судалгааны арга зүй, өгөгдлийн боловсруулалт, шинжилгээ, дүгнэлт, зөвлөмж гэсэн 5 бүлэг болон зургийн жагсаалт, хүснэгтийн жагсаалт, хавсралт зэргээс бүрдэж байна. Удиртгал бүлэгт судалгааны тулгамдсан асуудлыг дэвшүүлж, судалгааны асуулт, зорилго зорилтыг тодорхойлж, судалгааны хамрах хүрээг тоймлон энэхүү судалгааны шинэлэг тал, ач холбогдлын талаар танилцууллаа. Сэдвийн судлагдсан байдлын тойм бүлэгт төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлийн хүрээ, олон улсын байгууллагын аргачлал, зарим улсын туршлагыг тоймлон судалгааны үзэл баримтлалын хүрээг тогтоосон.

Судалгааны арга зүй бүлэгт судалгааны төрөл, зорилгыг тодорхойлж, судалгааны стратегийг сонгон, судалгааны түүвэр, өгөгдлийг шинжилж, судалгааны таамаглалуудыг шалгах арга зүйг тодорхойлсон. Өгөгдлийн боловсруулалт, шинжилгээ бүлэгт цуглуулсан өгөгдлүүдийг хүснэгт, зургаар (дескриптив) илэрхийлэн судалгааны өгөгдлүүдэд давхардал, хийдэл, үр нөлөөг шалгасан үр дүнг танилцуулав. Судалгааны

дүгнэлт зөвлөмж бүлэгт судалгааны асуулт, зорилго, зорилтын биелэлтийг товч танилцуулж, зөвлөмжийг хэрэгжүүлэх арга, хүрэх үр дүнг танилцуулсан.

БҮЛЭГ ХОЁР. СЭДВИЙН СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

Энэхүү бүлэгт төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлийн хүрээг НҮБХХ, Дэлхийн банк, ЭЗХАХБ-ын гишүүн орнуудын арга, аргачлалыг тоймлож, судалгааны ажлын үзэл баримтлалын хүрээг тогтов.

2.1 Төрийн албаны чадавхын хүрээ

Төрийн албаны чадавхын хүрээг тодорхойлохын тулд төрийн албаны чадавхын тухай ойлголтыг олон талаас нь судлан шинжлэх нь зүйтэй байна. Төрийн албаны чадавх гэдэг ойлголт олон улсын практикт өргөн хэрэглэгддэг ч, улс орон бүрт хуульчлагдаж, тодорхойлт нь баталгаажуулаагүй байдаг. Монгол Улсад мөн адил төрийн албаны чадавхын тухай албан ёсны тодорхойлолт, бүрэн тогтсон үзэл баримтлал хараахан батлагдаагүй бөгөөд олон улсын байгууллагуудын загварыг хэсэгчлэн ашиглаж байна. Иймд энэхүү судалгаанд төрийн албаны чадавхын хүрээг илрүүлэх зорилгоор Дэлхийн банк, НҮБХХ, ЭЗХАХБ-ын (OECD) загваруудыг харьцуулж авч үзсэн. Энэ нь Монгол Улсын нөхцөлд нийцсэн судалгааны загвар болох боломжтой.

2.2 Төрийн албаны чадавхын тухай ерөнхий ойлголт (Civil Service Capacity/ Public sector Capacity)

Олон улсын судалгааны бүтээлүүдэд төрийн албаны чадавхыг олон талт байдлаас авч үздэг боловч дараах байдлаар ерөнхийд нь тайлбарладаг. Тухайлбал, төрийн албаны чадавх гэдэг нь төрийн байгууллага болон төрийн албан хаагчид улс орны хөгжлийн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, институцийн орчин, зохион байгуулалт, гүйцэтгэлийн удирдлага, уялдаа холбооны цогц чадварын нэгдэл байна.

Төрийн албаны чадавх нь төрийн байгууллага болон төрийн албан хаагчид нийгэм, эдийн засгийг хөгжүүлэх зорилгоо үр дүнтэй, үр ашигтай хэрэгжүүлэх мэдлэг, ур чадвар, институцийн чадавх, удирдлага, уялдааны цогц байдал байна. Эндээс үзэхэд чадавх нь зөвхөн хувь хүний ур чадвар биш, системийн буюу байгууллагын болон институцийн түвшинд хамаардаг ойлголт болох нь харагдаж байна. Тэгэхээр төрийн чадавх нь зөвхөн албан хаагчийн асуудал бус дараах олон түвшний нэгдэл юм. Үүнд:

- Албан хаагчийн чадавх
- Байгууллагын чадавх
- Институцийн чадавх
- Шинэ орчин, сорилттой ажиллах чадавх

Төрийн албаны чадавхыг илүү тодорхой авч үзэх үүднээс чадавх, чадамжийн ялгаа, тэдгээрийн онцлогийг дэлгэрүүлье. Чадавхыг албан хаагчийн, байгууллагын, системийн гэсэн үндсэн хэсэгт авч үздэг. Чадавх нь нөөцөөс хамаарах, хэрэглээний үр дүн бүхий, хөгжүүлж болдог онцлогтой байна. Тухайлбал, чадавх нь тухайн цаг үеийн

нөхцөл байдлаас хамаарах бөгөөд нөөцийн хязгаарлагдмал байдал нь чадавхын түвшинг бууруулах хандлагатай. Чадавхыг зөв ашиглаж, зорилгыг ажилттай биелүүлнэ. Чадавхыг суралцах, туршлага хуримтлуулах, системийг сайжруулах замаар хөгжүүлдэг.

Чадавх нь чадамжийг (capability) бодитоор хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөц, хүчин чадлын хүрээгээр илэрхийлэгдэнэ. Чадавхыг нэмэгдүүлэхийн тулд тодорхой үүрэг, зорилтуудад ашиглагдах нөөц, процесс, бүтэц, уялдаа холбоо, инновац, дасан зохицох чадваруудыг нэмэгдүүлэх чадавхыг бэхжүүлэх шаардлагатай бөгөөд урт хугацааны стратегийн зорилтуудад хүрэх суурь болох нь дамжиггүй.

2.2.1 Албан хаагчийн чадавх (Human capital approach)

Хувь хүний капиталын хандлага (Human capital approach) нь эдийн засаг, менежмент, нийгмийн судалгааны хүрээнд хүний мэдлэг, ур чадвар, туршлага, хандлага, эрүүл мэнд зэрэг хувь хүний нөөцийг эдийн засгийн үнэ цэнтэй хөрөнгө оруулалт, хамгийн үнэт нөөц гэж үзэх хандлага юм. Өргөн утгаар нь авч үзвэл, хүний мэдлэг, туршлага, хандлага (Competence) нь бүтээмжийг дээшлүүлж, эдийн засгийн хөгжлийн хөдөлгөгч хүч хэмээн үздэг бөгөөд энэ капитал хувь хүний, байгууллагын төдийгүй улс орны нөөцийн өсөлт, бүтээмжид эерэгээр нөлөөлнө. Энэ түвшний чадавх нь дараах зүйлсийг хамарна. Үүнд:

- Сургалт, хөгжлийн тогтолцоо
- Ёс зүй ба хариуцлага
- Манлайлал, үнэлгээ
- Мэргэшил, ур чадвар
- Хүний нөөцийн төлөвлөлт

2.2.2 Байгууллагын чадавх (Public management reform)

Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх (Public management reform) гэдэг нь төрийн байгууллагууд үйл ажиллагаа, бүтэц, багийн ажиллагаа, гүйцэтгэл, дотоод хяналтыг илүү үр дүнтэй, хариуцлагатай, нээлттэй болгох зорилгоор шинэчлэл хийхийг хэлж байна. Байгууллагын чадавх нэмэгдсэнээр төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмж дээшлэх, байгууллагын үйл ажиллагаа иргэдийн эрэлт хэрэгцээ, шаардлагад нийцэх, хөрөнгө оруулалтын үр ашиг, үр нөлөө дээшилж, төрийн нөөцийн хуваарилалт зохистой болно. Энэ түвшний чадавх нь дараах зүйлсийг хамарч байна. Үүнд:

- Байгууллагын бүтэц, тогтолцооны оновчтой байдал
- Гүйцэтгэлийн удирдлага, үр дүнд суурилсан удирдлага
- Багийн ажиллагаа
- Дотоод хяналт болон ил тод байдал
- Мэдээллийн урсгал

2.2.3 Институдийн чадавх (Systems, institutional change approach)

Систем, өөрчлөлтийн хандлага нь байгууллагын динамик өөрчлөлтийг цогцоор нь харахад ашиглагддаг ба харилцан уялдааны онолуудад суурилдаг. Байгууллагыг харилцан хамааралтай хэсгүүдээс бүрдэх систем гэж үзнэ. Нэг хэсэгт гарсан өөрчлөлт системд хэрхэн нөлөөлөхийг тооцож, энэхүү системийн сэтгэлгээ нь тусгаарлагдсан, нэг талыг барьсан үйлдлүүдийг хязгаарлах давуу талтай бөгөд бүрэн зураглалыг гаргаж, нэгмдэл уялдаатай сайжруулалтыг хийх боломжийг олгоно. Өөрөөр хэлбэл, системийн онол нь байгууллага хоорондын уялдаа, бодлогын орчин, эрх зүйн тогтолцоо, хяналт, төсөв, санхүүгийн үр ашиг зэрэг өргөн хүрээг хамарч байна. Энэ түвшин дараах асуудлуудтай холбогдоно. Үүнд:

- Бодлого, хууль эрх зүйн орчин
- Төсөв, санхүүгийн тогтолцоо, үр дүнд суурилсан төсөвлөлт (RBB)
- Хяналт, хариуцлагын тогтолцоо
- Дата, мэдээллийн бодлого
- Бодлогын уялдаа ба салбар хоорондын зохицуулалт

2.2.4 Шинэ орчинд ажиллах чадавх (Adaptive governance)

Энэ чиглэл нь сүүлийн 10 орчим жилийн турш дэлхий даяар түлхүү хөгжиж буй ойлголт бөгөөд “Future-proof government”, “Resilience” зэрэг нэр томъёотой уялддаг. Төрийн байгууллагын шинэ орчинд ажиллах чадвар буюу сэргэх чадавх нь нийгэм, эдийн засаг, хүрээлэн буй байгаль орчны нөхцөл байдал, гадны тааварлашгүй нөлөөллөөс үл хамааран төрийн чиг үүрэг, үйлчилгээ тогтвортой, хурдан, үр дүнтэй хариу арга хэмжээ авах чадавхыг хэлнэ. Тодруулбал, шинэ орчинд ажиллах чадавхыг бэхжүүлэх нь зөвхөн байгууллагын шинэ, төвөгтэй орчинд дасан зохицох, сэргэх байдал төдийгүй нийгэм, эдийн засагт тулгарч буй сорилтуудад ч мөн бэлэн байх, даван туулахад дэмжлэг болоход чиглэж байна. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бүхий байгууллага нь тааварлашгүй хүндрэлийг бага эрсдэлээр даван туулах, үйлчилгээний чанарыг алдагдуулахгүй байх, улмаар нийгэм, эдийн засгийн тогтвортой байдлыг дэмжихэд гол үүрэг гүйцэтгэнэ. Байгууллагын сэргэх чадавхыг бэхжүүлэх нь тааварлашгүй орчинд үйл ажиллагааг хэвийн түвшинд үргэлжлүүлэх, сорилтуудад бэлтгэлтэй байх чадавхыг нэмэгдүүлнэ. Энэ хүрээнд дараах зүйлсүүд холбогдож байна. Тухайлбал:

- Инновац, дижитал шилжилт
- Эрсдэлийн удирдлага
- Иргэдийн оролцоо
- Шинэчлэл, туршилт
- Байгууллагын сэргэх чадвар (Resilience)

2.3 Төрийн албаны чадавхын түвшин, загварууд

Олон улсын байгууллагуудын түвшинд тодорхой загварууд түгээмэл хэрэглэгддэг байна. Энэ хэсэгт НҮБХХ-ийн Төрийн албаны чадавхын хөгжлийн хүрээ, Дэлхийн банкны Төрийн албаны чадавх ба засаглалын хүрээ, Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллагын (OECD) Төрийн албаны манлайлал ба чадавхын хүрээг тус тус дэлгэрүүлэн авч үзлээ.

2.3.1 НҮБХХ-ийн Төрийн албаны чадавхын хөгжлийн хүрээ

Нэгдсэн үндэстний байгууллагын Хөгжлийн хөтөлбөрөөс төрийн чадавхыг хувь хүний, байгууллагын, институцийн, нэмэлтээр шинэ орчинд ажиллах гэсэн дөрвөн түвшинд тодорхойлсон байна. Үүнд:

1. Хувь хүний түвшин (Individual)
2. Байгууллагын түвшин (Organizational)
3. Институцийн орчны түвшин (Enabling environment)
4. Шинэ орчинд ажиллах түвшин (Adaptability)

Эндээс үзэхэд, НҮБХХ-ийн төрийн албаны чадавхын хөгжлийн хүрээ нь хувь хүний түвшинд мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг (Competence) хөгжүүлэх чиглэлд байна. Байгууллагын түвшинд бүтэц, процесс, нөөцийн удирдлага, уялдааг хамарч байна. Харин институцийн орчны түвшинд хууль эрх зүй, бодлого төлөвлөлт, соёл, ёс зүй, хяналт, хариуцлагын тогтолцоог хөгжүүлэх чиглэлийг хамарсан бол шинэ орчинд ажиллах чадавх нь өнөөгийн хурдацтай хөгжлийн үед анхаарах чухал чиглэлд тооцогдож байна. Энэ загварын давуу тал нь системийн хандлага бөгөөд Монгол оронд нутагшуулахад тохиромжтой байна. Учир нь Азийн хөгжлийн банк, НҮБХХ, ЖАЙКА зэрэг олон улсын байгууллагууд энэ хүрээнд ажилладаг байна.

2.3.2 Дэлхийн банкны Төрийн албаны чадавх ба засаглалын хүрээ (Public Sector Capacity and Governance Framework)

Дэлхийн банкны Төрийн албаны чадавх ба засаглалын хүрээ нь дараах үндсэн бүрэлдэхүүнтэй байна. Үүнд:

1. Бодлого боловсруулах чадавх (Policy capacity)
2. Гүйцэтгэлийн чадавх (Operational capacity)
3. Санхүүгийн чадавх (Fiscal/ administrative capacity)
4. Хариуцлага ба хяналтын чадавх (Accountability capacity)

Эндээс үзэхэд, Дэлхийн банкны Төрийн албаны чадавх ба засаглалын хүрээ нь үр дүнд суурилсан төсөв болон төрийн удирдлагын шинэчлэлийн хандлагад илүү тохирохоор байна.

2.3.3 Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллагын (OECD)

Төрийн албаны манлайлал ба чадавхын хүрээ 2019 (Public service leadership and Capability framework, 2019)

Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллага улс орнуудын төрийн албаны чадавхыг дараах 3 багц шалгуураар үнэлдэг байна. Үүнд:

1. Төрийн албаны тогтвортой байдал ба ёс зүй
2. Мэргэжлийн ур чадвар, удирдлагын чадавх
3. Инновац ба дасан зохицох чадвар

Тус Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллагын төрийн байгууллагын чадавхын хүрээ нь ирээдүйн төрийн албаны (Future-ready civil service) загварт илүү тохирохоор байна. Хүснэгт 1-г олон улсын байгууллагуудын төрийн албаны чадавхын загваруудыг харьцуулав.

Хүснэгт 1. Чадавхын түвшин (Олон улсын загваруудын харьцуулалт)

Байгууллага	Түвшин	Онцлог	Монголд нутагшуулах боломж
UNDP Capacity Assessment Framework	Individual, Organizational, Institutional, Adaptability	Системийн хандлага	Монголд хамгийн түгээмэл ашиглагддаг.
World Bank Public sector Capacity & Governance	Policy, Operational, Fiscal, Accountability	RBB, PFM	Төсөв, санхүүгийн байгууллагуудад илүү тохиромжтой.
OECD Public Service Leadership & Capabiltiy (2019)	Ethics, Skills, Innovation & Adaptability	Future-Ready Civil Service	Ирээдүйн төрийн алба, мерит системд чиглэгдэнэ.

2.4 Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ

Монгол Улсад төрийн албаны чадавхын нэр томьёо нь 2017 онд батлагдаж, 2019 оноос хэрэгжиж эхэлсэн Төрийн албаны тухай хуульд шууд тодорхойлолт хэлбэрээр тусгагдаагүй. Харин мэргэшсэн, тогтвортой, ёс зүйтэй төрийн албыг бий болгож төлөвшүүлэх зорилгоор илэрхийлэгдсэн байна. Төрийн албаны зөвлөлийн бодлогын баримт бичигт чадавх бэхжүүлэх, ур чадварын хүрээ, мерит буюу чадахуйн зарчим гэх нэр томьёогоор хэрэглэгддэг ч, нэгдсэн үзэл баримтлал батлагдаагүй байна.

Өөрөөр хэлбэл, Монгол Улсад төрийн албаны чадавхыг хууль, бодлогын түвшинд тодорхойлсон албан ёсны нэгтгэл үг, үзэл баримтлал байхгүй боловч олон улсын НҮБХХ болон Дэлхийн банкны загваруудыг хэсэгчлэн хэрэглэсэн туршлага байна. Төрийн албаны чадавх гэдэг нь төрийн байгууллага, төрийн албан хаагчид төрийн бодлогыг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, институцийн орчин, зохион байгуулалтын үр ашиг, хариуцлагын тогтолцооны нэгдэл гэж ойлгож болохоор байна. Ингэж тодорхойлох нь НҮБХХ, Дэлхийн банк болон Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа хөгжлийн байгууллагын төрийн албаны чадавхын хүрээ, хууль болон бодлогын баримт бичгүүдэд нийцэх боломжтой.

Иймд энэхүү судалгааг төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн 4 чиглэл, 24 дэд чиглэл бүхий НҮБХХ-ийн загварыг суурь болгон, өргөтгөн загварчлав. Үндсэн дөрвөн чиглэлд албан хаагчийн чадавх, байгууллагын чадавх, системийн өөрчлөлтийн чадавх, шинэ орчинд ажиллах чадавх зэрэг багтана. Уг загварыг Төрийн албаны зөвлөлийн бодлогын баримт бичигт ашиглах боломжтойг онцолж байна. Загварын онолын үндэс, уялдаа, үндсэн болон дэд чиглэлүүдийг Хүснэгт 2-т үзүүлэв.

Хүснэгт 2. Төрийн албаны чадавхын онолын суурь, үндсэн болон дэд чиглэл

д/д	Үндсэн чиглэл	Онолын суурь	Дэд чиглэл
1	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Human capital approach	Хүний нөөцийн сургалт, ёс зүй, манлайлал, мэргэшил, үнэлгээ, хүний нөөц төлөвлөлт
2	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Public management reform	Байгууллагын бүтэц, гүйцэтгэл, дотоод хяналт, соёл, мэдээллийн урсгал, багийн ажиллагаа
3	Институцийн чадавх бэхжүүлэх	Systems, institutional change theory	Хууль, бодлого, үр дүнд суурилсан төсөв санхүү, хяналт, дата, уялдаа
4	Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх	Adaptive governance	Инновац, дижитал шилжилт, эрсдэлийн удирдлага, иргэдийн оролцоо, шинэчлэл, сэргэх чадвар

Судалгааны ажлын үзэл баримтлалын хүрээг Зураг 1-д загварчлан харуулав.

Зураг 1. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ



БҮЛЭГ ГУРАВ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Судалгааны онолын суурь нь төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн 4 чиглэл, чиглэл тус бүрд 6-н дэд чиглэл, нийт 24 дэд чиглэл бүхий НҮБХХ-ийн төрийн албаны чадавхын үзэл баримтлалын хүрээнд тулгуурлав. Албан хаагчийн чадавх, байгууллагын чадавх, институцийн чадавх, шинэ орчинд ажиллах чадавх зэрэг нь судалгааны үндсэн 4 чиглэл байв.

3.1 Судалгааны төрөл, зорилго

Судалгааны төрлийг сонгох нь судалгааны чухал алхам билээ. Судалгааны төрөл нь судалгааны ажлын зорилгод суурилна (Saunders et al, 2007). Судалгааны ажлын төрөл нь судалгааны ажлын суурь хүрээг тогтоож өгөх бөгөөд өгөгдөл цуглуулах, өгөгдлийг боловсруулах аргыг нарийвчлан тодорхойлох боломжийг олгодог (Saunders et al, 2007). Энэхүү судалгааны үндсэн зорилго нь Монгол Улсад төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй хөтөлбөр, төсөл, арга хэмжээний хамрах хүрээ, давхардал ба хийдлийг илрүүлэх бөгөөд энхүү судалгаа нь тодорхойлох судалгааны төрөлд хамаарах юм.

3.2 Судалгаанд хэрэглэсэн арга

Энэхүү судалгаа нь төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж байгаа хөтөлбөр, төслүүдийн уялдаа, давхардал, хийдлийг илрүүлэх зорилготой бөгөөд тоон болон чанарын аргуудыг хослуулан хийсэн. Судалгааны загвар нь хосолмол бөгөөд Excel програм суурьтай өгөгдөл цуглуулах, тоон шинжилгээг Power Query аргаар нэгтгэх, чанарын судалгааг баримт бичгийн шинжилгээгээр гүнзгийрүүлсэн.

Тоон аргаар цуглуулсан мэдээллийг ихэвчлэн статистик аргачлалаар боловсруулж, хүснэгт, график болон бусад статистик мэдээ байдлаар илэрхийлдэг. Судалгааны асуултаас шалтгаалан тоон өгөгдлийн олонлогууд (interval, ordinal, nominal or dichotomous)-ыг харьцуулан боловсруулалт хийлээ (Saunders et al, 2007).

3.3 Өгөгдөл цуглуулах арга, хэрэгсэл

Нийгмийн шинжлэх ухааны судалгааны зонхилох өгөгдөл цуглуулах стратегид туршилт хийх, санал асуулга явуулах, загварчилсан сонголттой хүснэгт ашиглах, кейс ажилбар, этнограф, архивын судалгаа орох бөгөөд судалгааны зорилго, асуулт, судлагдсан байдал, судалгааны материалын хүрэлцээ, судалгаа явуулах цаг хугацаа зэргийг харгалзан судалгааны өгөгдөл цуглуулах стратегийг сонгодог (Saunders et al, 2007). Судалгааны өгөгдлийг зорилго, зорилт, цаг хугацаа, судалгааны материалын хүрэлцээ, хамрах хүрээтэй уялдуулан Excel файлын 7 хуудсаар цуглуулсан. Үүнд судалгаанд оролцогч байгууллагын ерөнхий мэдээлэл, хамааралтай сонголттой хувилбараар төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн болон дэд чиглэлийг илрүүлэх,

давхардал, хийдэл, үр дүнг үнэлүүлэх агуулгууд багтсан бөгөөд цахимаар байгууллагаас авсан мэдээллээр баяжуулан хийв. Цуглуулсан өгөгдлүүдийг Төрийн албаны зөвлөлийн тайлан, Сангийн яамны төсөл, хөтөлбөрүүдийн мэдээлэл, санхүүжилтийн явцын мэдээлэлтэй тулган баталгаажуулав.

3.4 Өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийсэн арга

Байгууллага бүрээс цугларсан файлыг нэгтгэн дараах аргуудыг ашиглан шинжилгээг хийлээ. Үүнд:

- Давхардал ба хийдлийн шинжилгээ (Gap-Overlap Analysis)
- Уялдааны шинжилгээ (Coherence Mapping)
- Үр дүнд суурилсан үнэлгээ (Result-based Evaluation)
- Агуулгын давхардал, хийдлийн шинжилгээ (Content Gap-Overlap Analysis)

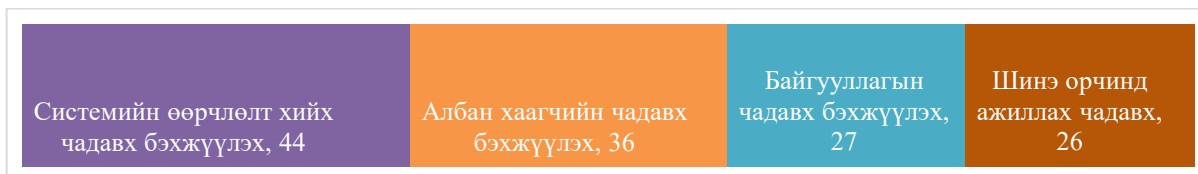
БҮЛЭГ ДӨРӨВ. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү бүлэгт судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд тодорхойлсон төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн 4 чиглэл, 24 дэд чиглэлээр хэрэгжиж байгаа 133 хөтөлбөр, төслийн давхардал, хийдлийн байдалд хийсэн шинжилгээний үр дүнг танилцуулав.

4.1 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн хамрах хүрээ

Нийт 133 төсөл, арга хэмжээг судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд тодорхойлсон Төрийн албаны чадавхын 4 үндсэн чиглэлээр ангилан судлахад дараах бүтэц гарч байна. Институцийн буюу системийн чадавх бэхжүүлэх төсөл хамгийн олон буюу 44, албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх 36, байгууллагын чадавх бэхжүүлэх 27, шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх 26 төсөл тус тус хэрэгжиж байна. Зураг 2-т чадавх бэхжүүлэх төслийн үндсэн 4 чиглэлд хэрхэн хамаарч байгааг харуулав.

Зураг 2. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндсэн 4 чиглэл



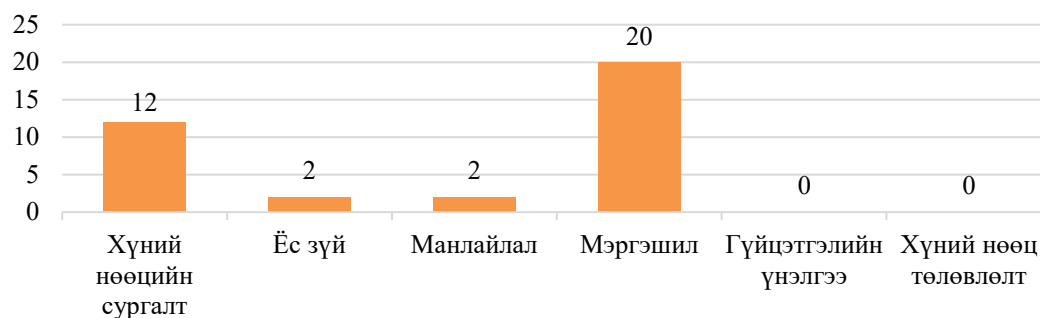
Эндээс үзэхэд, төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүд системийн болон бодлогын түвшний чиглэлд илүү төвлөрсөн байна. Харин байгууллагын үйл ажиллагааны дэмжлэг, дотоод чадавх, эрсдэлийн удирдлага болон шинэ орчинд ажиллах чадавхын чиглэлүүдэд харьцангуй бага анхаарч байгаа нь харагдаж байна.

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх хөтөлбөр, төслүүдийн дэд чиглэлүүдийг харьцуулан 4.2-д авч үзэв.

4.2 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн дэд чиглэлийн шинжилгээ

Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрийн дэд чиглэлийн давхардал, хийдлийн шинжилгээ хийж үзэхэд мэргэшил, чадавх сайжруулах сургалт хамгийн өндөр буюу 20, хүний нөөцийн сургалт 12, ёс зүйн сургалт 2, манлайллын сургалт 2 төсөл хэрэгжиж байна. Харин хүний нөөц төлөвлөлтийн сургалт болон гүйцэтгэлийн үнэлгээний чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлүүдэд төсөл хэрэгжээгүй байна. Зураг 3-т албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийг харуулав.

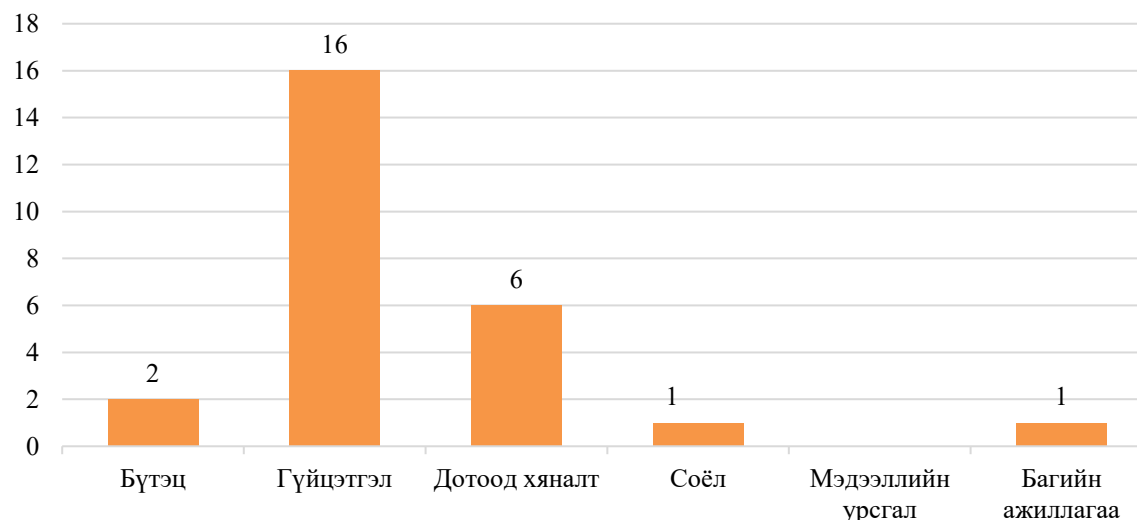
Зураг 3. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо



Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх чиглэлд сургалт давамгайлж байгаа нь төсөл, хөтөлбөрүүд хүний нөөцийн чадавхыг ур чадварын түвшинд төвлөрүүлж байгааг харуулж байна. Харин манлайлал, ёс зүйн системтэй хөгжил, хүний нөөцийн төлөвлөлт зэрэг институцийн чадавхтай уялдах чиглэлүүд сул байна. Хүний нөөцийн чадавхыг тогтвортой, системтэй бэхжүүлэх бодлого шаардлагатайг харуулж байна.

Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлд байгууллагын үйл ажиллагааны дэмжлэг, гүйцэтгэлд материаллаг дэмжлэг үзүүлэх байдлаар хамгийн олон (тоног төхөөрөмж, техник хэрэгсэл) 17-н төсөл, дотоод хяналтын чиглэлд 6, бүтэц, чиг үүргийн чиглэлд 2, соёлын чиглэлд 1, багийн ажиллагааг сайжруулах чиглэлд 1 төсөл хэрэгжиж байна. Харин мэдээллийн урсгалын чиглэлд төсөл хэрэгжээгүй байна. Зураг 4-т байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийг харуулав.

Зураг 4. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо

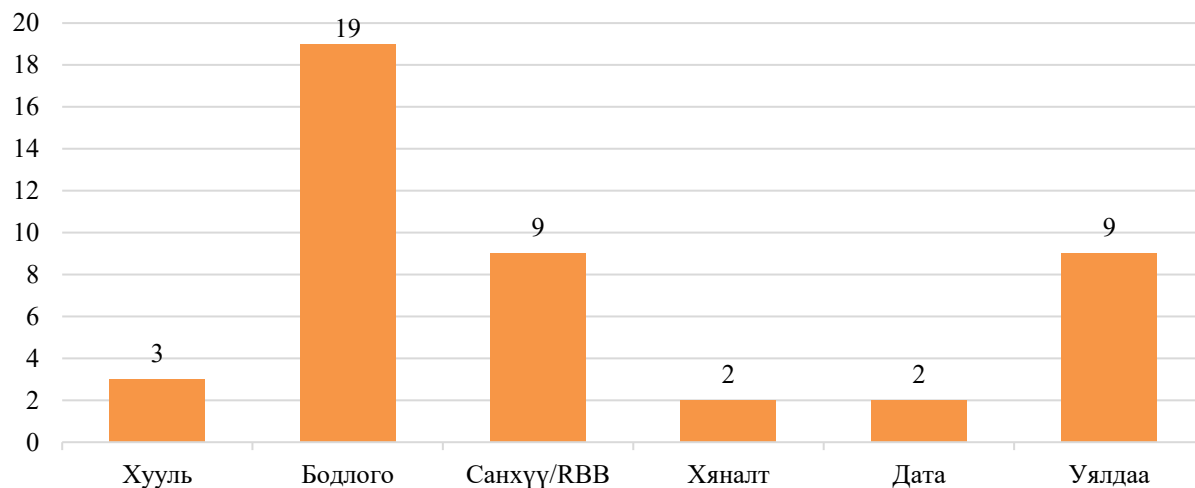


Байгууллагын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэлийг дэмжих буюу материаллаг дэмжлэгт чиглэсэн төсөл илт давамгайл хэрэгжиж, багийн ажиллагаа, мэдээллийн урсгал, технологийн чадавхын чиглэлүүдэд бага анхаарч байгаа нь учир дутагдалтай байна.

Институцийн буюу системийн өөрчлөлт хийх чадавхыг бэхжүүлэх үндсэн чиглэлийн бодлого, стратеги дэд чиглэлд 19, үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн чиглэлд 9, уялдаа зохицуулалтын чиглэлд 9, хяналт, хариуцлагын чиглэлд 2, хууль, эрх зүй чиглэлд

3, дата, мэдээллийн засаглал чиглэлд 2 төсөл тус тус хэрэгжиж байна. Зураг 5-т институцийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлүүдийг харуулав.

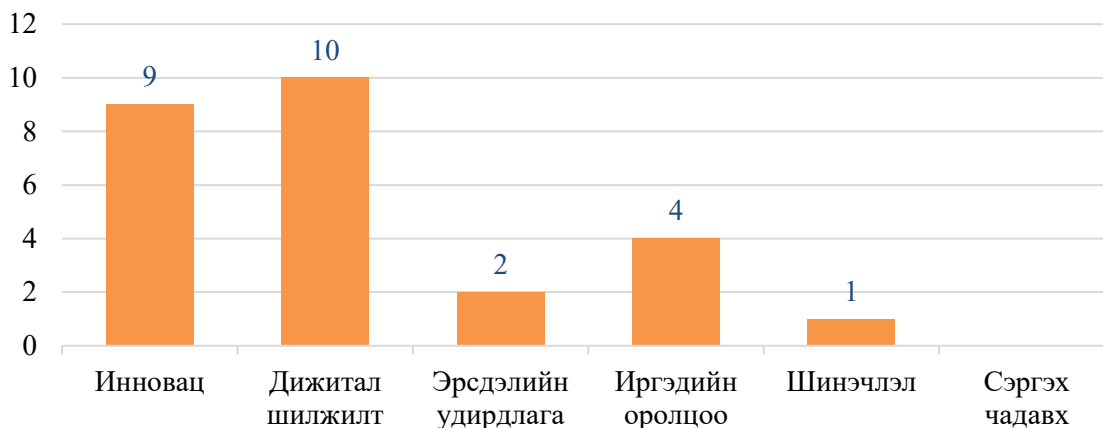
Зураг 5. Институцийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо



Институцийн чадавхын бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж байгаа дийлэнх төслүүд бодлого боловсруулах чиглэлд төвлөрч, институц хоорондын уялдааг сайжруулахад чиглэгдэж байна. Харин хууль эрх зүй, хяналт хариуцлага, санхүү, төсвийн шинэчлэл, мэдээллийн засаглал чиглэлүүдэд харьцангуй бага анхаарал хандуулж байгаагаас үзэхэд системийн чадавхын шинэчлэл жигд бус байгааг илтгэж байна. Энэ нь бодлогын хэрэгжилт, хяналт хариуцлагын тогтолцоонд хийдэл үүсгэх эрсдэлтэй юм.

Шинэ орчинд ажиллах чадавхыг бэхжүүлэх дижитал шижилт дэд чиглэлд 10 төсөл, инновац чиглэлд 9, иргэдийн оролцооны чиглэлд 4, эрсдэлийн удирдлага чиглэлд 2, шинэчлэл чиглэлд 1, сэргэх чадвар чиглэлд төсөл хэрэгжээгүй байна. Эндээс үзэхэд дижитал шилжилт, инновацад тодорхой дэмжлэг үзүүлж байгаа бол төрийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлага, сэргэх чадвар, иргэдийн оролцооны тогтолцоог бэхжүүлэхэд анхаарал хандуулах шаардлагатай нь нотлогдож байна. Ялангуяа сэргэх чадвар (Resilience) чиглэл нэн чухал хэдий ч огт чадавхжуулах төслийн дэмжлэг хийгдээгүй нь бодлогын цоорхойг тодорхой харуулж байна. Зураг 6-д шинэ орчинд ажиллах үндсэн чиглэлийн дэд чиглэлүүдийг харуулав.

Зураг 6. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийн тоо



Үндсэн болон дэд чиглэлүүдэд хийсэн шинжилгээний үр дүнгээр давхардал өндөр чиглэлүүдэд сургалт төвтэй төслүүд, бодлогын баримт бичиг боловсруулах, дижитал шилжилт байна. Харин сэргэх чадвар, хүний нөөцийн төлөвлөлт, эрсдэлийн удирдлага, дата засаглал, байгууллагын соёл, багийн ажиллагаа чиглэлд хийдэл үүсэх эрсдэл байна. Мөн чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн 80 орчим хувь нь сургалт, техник хангамж, бодлогын шинэчлэлд төвлөрч, харин институцийн тогтолцооны шинэчлэл, тогтвортой байдалд чиглэсэн дэмжлэг бага байна.

4.3 Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн өгөгдөлд давхардал, хийдэл илрүүлэх шинжилгээ

Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх сургалтын төсөл нь хүний нөөцийн сургалт, ёс зүй, манлайлал, мэргэшил, үнэлгээ, хүний нөөцийн төлөвлөлт гэсэн 6 агуулгыг, байгууллагын чадавх бэхжүүлэх төсөл нь бүтэц, гүйцэтгэл, дотоод хяналт, соёл, мэдээллийн урсгал, багийн ажиллагаа гэсэн 6 агуулгыг, системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх төсөл нь хууль, бодлого, санхүү, хяналт, дата, уялдаа гэсэн 6 агуулгыг, харин шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх төсөл нь инновац, дижитал шилжилт, эрсдэлийн удирдлага, иргэдийн оролцоо, шинэчлэл, сэргэх чадавх гэсэн 6 агуулгыг тус тус хамардаг.

Эдгээр агуулгын үндсэн чиглэлд эзлэх жинг тодорхойлбол дараах байдлаар хуваарилж болно. Үүнд:

Хүснэгт 3. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц

Дэд чиглэл	Жин (%)	Үндэслэл
Хүний нөөцийн сургалт	22%	Ажилтны хөгжлийн үндсэн суурь
Ёс зүй	18%	Төрийн албаны гол үнэт зүйл
Манлайлал	20%	Гүйцэтгэл ба соёлд нөлөөлөх
Мэргэшил	25%	Ажлын байрны шууд чадавх
Үнэлгээ	8%	Дэмжих системийн чадвар
Хүний нөөцийн төлөвлөлт	7%	Системийн түвшний дэмжих функц

Хүснэгт 4. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц

Дэд чиглэл	Жин (%)	Үндэслэл
Бүтэц	18%	Байгууллагын зохион байгуулалтын үндэс
Гүйцэтгэл	25%	Байгууллагын үр ашигт шууд нөлөөлнө
Дотоод хяналт	17%	Эрсдэл, ил тод байдал
Соёл	15%	Урт хугацааны тогтвортой байдал
Мэдээллийн урсгал	15%	Мэдээллийн чанар, шийдвэр гаргалт
Багийн ажиллагаа	10%	Кросс-функц ажиллагааны чадамж

Хүснэгт 5. Системийн өөрчлөлтийн чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц

Дэд чиглэл	Жин (%)	Үндэслэл
Хууль	18%	Ерөнхий удирдлагын суурь
Бодлого	22%	Системийн өөрчлөлтийн гол хөдөлгүүр
Санхүү	15%	Төсөв, нөөцийн ашиглалт
Хяналт	15%	Системийн хатуу хяналт
Дата	17%	Шинэчилсэн системийн үндсэн актив
Уялдаа	13%	Cross-agency alignment

Хүснэгт 6. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх сургалтын стандарт жингийн матриц

Дэд чиглэл	Жин (%)	Үндэслэл
Инновац	20%	Шинэ хөгжлийн суурь
Дижитал шилжилт	23%	Бүх системийн гол тулгуур
Эрсдэлийн удирдлага	15%	Шинэ нөхцөлд тогтвортой ажиллах чадвар
Иргэдийн оролцоо	12%	Олон нийтийн үнэ цэн, хариуцлагатай байдал
Шинэчлэл	18%	Бодлогын шинэ хандлага
Сэргэх чадавх (Resilience)	12%	Хямралын үед тогтвортой байдлын гол хүчин зүйл

Жин хуваарилсан арга зүй**1-р шалгуур — Стратегийн ач холбогдлын индекс (30%)**

Дэд чиглэл бүрийг дараах 3 үзүүлэлтээр үнэлж жин өгсөн:

- байгууллагын стратегийн зорилтод хэр нөлөөтэй
- ТАЗ-ийн үндсэн бодлого, хууль, реформд хэр чухал
- төрийн албаны стандартад заасан competency-тэй хэр уялдаатай

2-р шалгуур — Үүргийн уялдаа (40%)

Дэд чиглэл бүрийг дараах 3 үзүүлэлтээр үнэлж жин өгсөн:

- ажлын байрны гол competency-тэй хэр нийцэж байгаа
- төрийн албан хаагчийн өдөр тутмын үүрэгт хэр хэрэгцээтэй
- байгууллагын гүйцэтгэлд хэр шууд нөлөөлж байгаа

3-р шалгуур — Чадавхын хийдлийн эрч (30%)

Дэд чиглэл бүрийг дараах 3 үзүүлэлтээр үнэлж жин өгсөн:

- одоогийн Монголын төрийн байгууллагад илэрч буй хомсдол
- чадавхын сул орон зай
- байгууллагын үнэлгээнээс гарч буй “Gap hot-zones”
- реформын үндсэн сорилтууд

Дэд чиглэл тус бүрийн жинг стратегийн ач холбогдол (30%), үүргийн уялдаа (40%), чадавхын хийдлийн эрч буюу Gap Severity (30%) гэсэн олон улсын HRD–L&D стандарт үзүүлэлтэд тулгуурлан тооцоолж тодорхойлов. Энэхүү аргачлал нь сургалтын багцын ач холбогдол, бодит хэрэгцээ, институцийн сул орон зайг тэнцвэртэй харгалзсан бөгөөд жингийн тооцоолол нь чадавхын системтэй, нотолгоонд суурилсан үнэлгээг хангаж байна.

1. Competency-Based Training Design (CBTD) — Томьёо ба логик

$$\text{CBTD Score} = (C \times 0.40) + (R \times 0.30) + (P \times 0.30)$$

Энд:

- **C — Competency Match (0–1):** Сургалтын агуулга ба компетенцийн хүрээтэй нийцсэн эсэх
- **R — Role Relevance (0–1):** Мэргэжил, ажлын байртай уялдсан эсэх (C–D–W model ашиглана)
- **P — Performance Linkage (0–1):** Ажлын байрны KPI-д нөлөөлөх түвшин

CBTD жин:

- **40%** — компетенцтэй нийцэл
- **30%** — ажлын байрны уялдаа
- **30%** — гүйцэтгэлийн нөлөөлөл

Competency Mapping томьёо

$$\text{Competency Fit} = \frac{\text{Matched Behavioral Indicators}}{\text{Total Required Indicators}}$$

Training Need Formula (CBTD)

$$\text{Training Need (TN)} = \text{Required Level} - \text{Одоогийн Level}$$

2. Strategic HRD Model (McLagan–ASTD) — Томьёо

Strategic HRD нь сургалтын дэд системүүдийн стратегийн уялдааг хэмждэг.

Стратегийн уялдааны томьёо

$$\text{Strategic Fit Score} = (S \times 0.35) + (O \times 0.35) + (C \times 0.30)$$

Энд:

- **S — Strategy Alignment (0–1):** Байгууллагын стратеги ба сургалтын зорилго
- **O — Organizational Need Alignment (0–1):** Процесс, бүтэц, системтэй уялдаа
- **C — Чадавх Alignment (0–1):** Хүний нөөцийн чадавхын хэрэгцээтэй уялдаа

HRD Impact томьёо:

$$\text{HRD Impact} = L2 \times 0.30 + L3 \times 0.35 + L4 \times 0.35$$

Энд: L2–L3–L4 нь Kirkpatrick-ийн түвшин.

3. OECD Government Чадавх Framework — Томьёо

ЭЗХАХБ нь төрийн байгууллагын чадавхыг 7 чадавхаар үнэлдэг. Эдгээрийг томъёолбол:

Чадавх/ Score

$$\text{GovCap} = \sum(W_i \times C_i)$$

Энд:

- W_i – тухайн чадавхын жин (OECD default = 1/7 эсвэл бодлогын хувьд өөрчилж болно)
- C_i – чадавхын оноо (0–1 эсвэл 0–100%)

ЭЗХАХБ -ын 7 үндсэн чадавхад дараах хамаарна. Үүнд:

1. Стратегийн уялдаа
2. Гүйцэтгэлийн удирдлага
3. Нотолгоонд суурилсан бодлого
4. Дотоод засаглал
5. Санхүүгийн сахилга
6. Дижитал чадавх
7. Төр–иргэний харилцаа

Чадавх Gap томъёо

$$\text{Gap Severity} = \frac{\text{Зорилтот Чадавх} - \text{Одоогийн Чадавх}}{\text{Зорилтот Чадавх}}$$

Чадавх Priority Index

$$\text{Priority Index} = \text{Gap Severity} \times \text{Impact Potential}$$

4. ASTD / ATD Training Importance Index — Томъёо

ASTD/ATD нь сургалтын ач холбогдлыг Importance x Mastery Gap-ээр тодорхойлдог. Importance Index

$$\text{Importance Score} = \frac{I \times 0.6 + F \times 0.4}{10}$$

Энд:

- I — Individual Importance (1–5)
- F — Functional/Organizational Importance (1–5)
- Нийт 10 оноонд нормчилно

Mastery Gap Formula (ATD)

$$\text{Mastery Gap} = \frac{\text{Шаардлагатай түвшин} - \text{Одоогийн түвшин}}{4}$$

Training Priority Score (ATD Standard)

$$\text{Training Priority} = \text{Importance Score} \times \text{Mastery Gap}$$

0–1 хооронд нормчилсон оноо гарна.

5. Загварыг нэгтгэсэн Master Formula (WGO, CRI, Impact-д ашигладаг)

Жингийн үндэслэл гаргахдаа олон улсад дараах нэгдсэн томъёог хэрэглэдэг:

$$\text{Weight} = (0.30 \times \text{StrategicFit}) + (0.40 \times \text{OperationalRelevance}) + (0.30 \times \text{GapSeverity})$$

Энд:

- **StrategicFit** = Strategic HRD Model
- **OperationalRelevance** = Competency-Based Training (C–D–W Model)
- **GapSeverity** = OECD Чадавх Gap + ATD Mastery Gap

Дээрх жинд тулгуурлан давхардал, хийдлийг ерөнхий байдлаар тооцоолон гаргасан дүнг хүснэгт 7-д үзүүлэв.

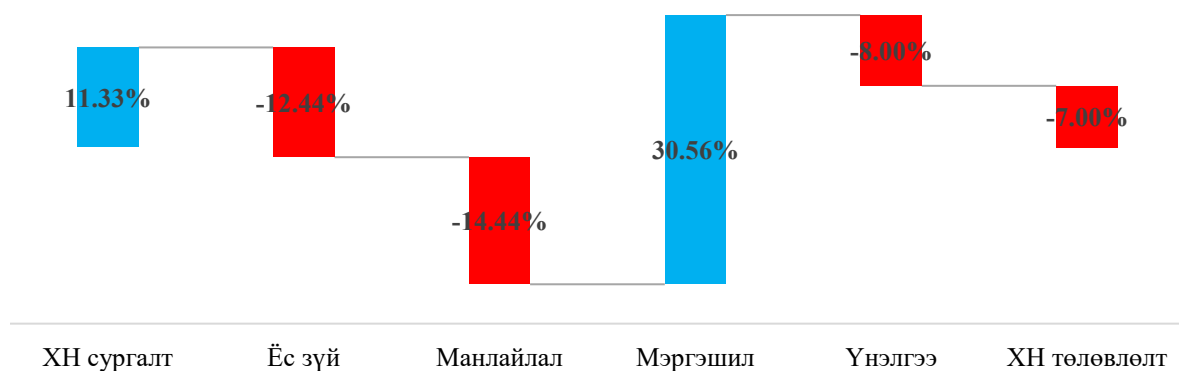
Хүснэгт 7. Чадавх бэхжүүлэх төсөл, арга хэмжээний давхардал, хийдэл

Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх		36	Стандарт жин	Гүйцэтгэлийн жин	Зөрүү
1	Хүний нөөцийн сургалт	12	22%	34.21%	12.21%
2	Ёс зүй	2	18%	5.26%	-12.74%
3	Манлайлал	2	20%	5.26%	-14.74%
4	Мэргэшил	20	25%	55.26%	30.26%
5	Үнэлгээ	0	8%	0.00%	-8.00%
6	ХН төлөвлөлт	0	7%	0.00%	-7.00%
Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх		27	Стандарт жин	Гүйцэтгэлийн жин	Зөрүү
1	Бүтэц	2	18%	11.11%	-6.89%
2	Гүйцэтгэл	17	25%	59.26%	34.26%
3	Дотоод хяналт	6	17%	22.22%	5.22%
4	Соёл	1	15%	3.70%	-11.30%
5	Мэдээллийн урсгал	0	15%	0.00%	-15.00%
6	Багийн ажиллагаа	1	10%	3.70%	-6.30%
Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх		44	Стандарт жин	Гүйцэтгэлийн жин	Зөрүү
1	Хууль	3	18%	6.52%	-11.48%
2	Бодлого	19	22%	43.48%	21.48%
3	Санхүү/RBB	9	15%	19.57%	4.57%
4	Хяналт	2	15%	6.52%	-8.48%
5	Дата	2	17%	4.35%	-12.65%
6	Уялдаа	9	13%	19.57%	6.57%
Шинэ орчинд ажиллах чадавх		26	Стандарт жин	Гүйцэтгэлийн жин	Зөрүү
1	Инновац	9	20%	34.62%	14.62%
2	Дижитал шилжилт	10	23%	38.46%	15.46%
3	Эрсдэлийн удирдлага	2	15%	7.69%	-7.31%
4	Иргэдийн оролцоо	4	12%	15.38%	3.38%
5	Шинэчлэл	1	18%	3.85%	-14.15%
6	Сэргэх чадавх	0	12%	0.00%	-12.00%

Сургалтын агуулгын хийдэл болон давхардлыг ерөнхий болон дэд чиглэлүүдээр тооцож зургаар харуулав. Энд цэнхэр өнгө нь давхардлын хувийг, улаан өнгө нь хийдлийн хувийг тус тус харуулна.

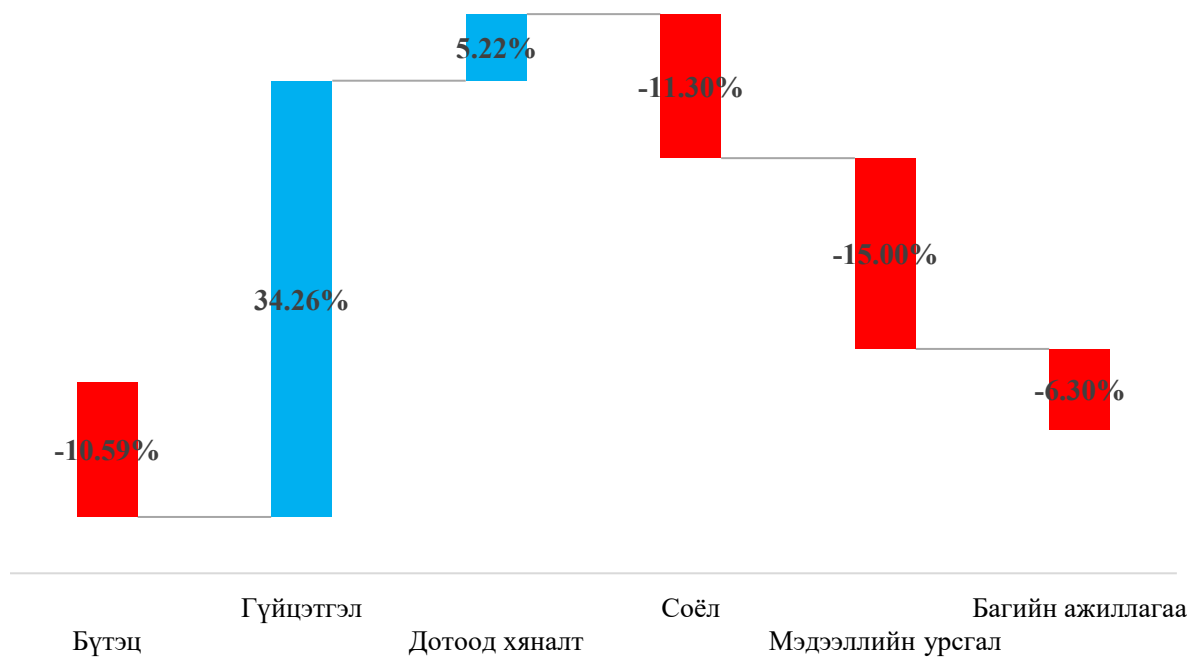
Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх ерөнхий чиглэлийн хүрээнд дэд чиглэлүүдэд дараах давхардал болон хийдэл үүсч байна (Зураг 7).

Зураг 7. Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл



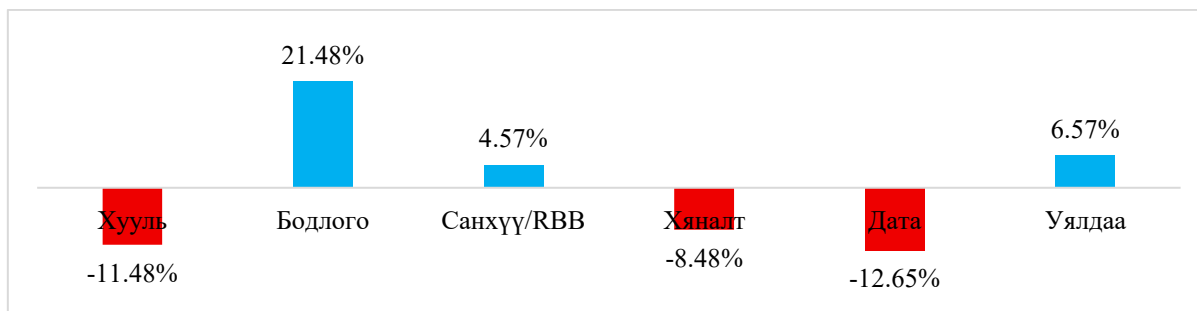
Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх ерөнхий чиглэлийн хүрээнд дэд чиглэлүүдэд дараах давхардал болон хийдэл үүсч байна (Зураг 8).

Зураг 8. Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл



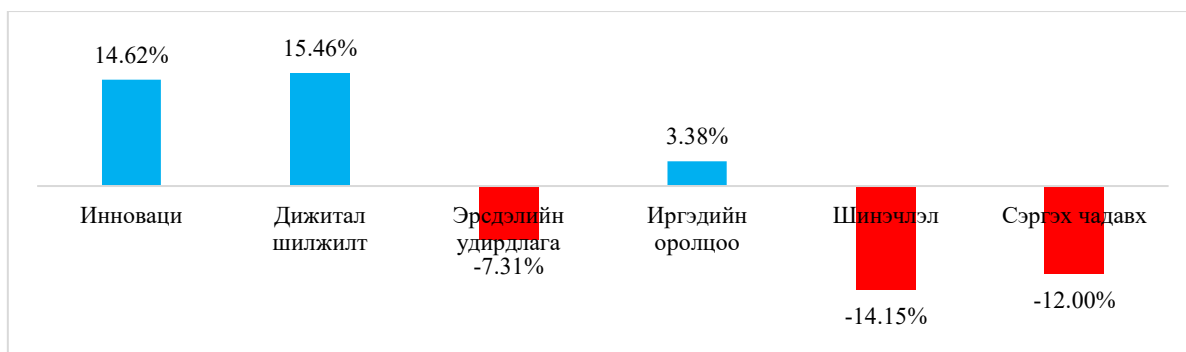
Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх ерөнхий чиглэлийн хүрээнд дэд чиглэлүүдэд дараах давхардал болон хийдэл үүсч байна (Зураг 9).

Зураг 9. Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл



Шинэ орчинд ажиллах чадавх ерөнхий чиглэлийн хүрээнд дэд чиглэлүүдэд дараах давхардал болон хийдэл үүсч байна (Зураг 10).

Зураг 10. Шинэ орчинд ажиллах чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлийн давхардал, хийдэл



Түвшний тайлбар:

Давхардал (Overlap) болон хийдлийн (Gap) түвшнийг олон улсын ATD, CIPD, OECD-н арга зүйд үндэслэн 5 түвшний шкалаар (Very Low–Critical) ангилж, 0–1 нормчилсон интервалыг дараах байдлаар тогтоов. Үүнд: 0.00–0.15 маш бага, 0.16–0.35 бага, 0.36–0.55 дунд, 0.56–0.75 өндөр, 0.76–1.00 ноцтой түвшин. Энэхүү аргачлал нь сургалтын агуулгын хомсдол, давхардлын эрч, сайжруулах шаардлагыг нарийвчлан ялгах боломжийг бүрдүүлнэ(Хүснэгт 8 ба 9).

Хүснэгт 8. Давхардлын түвшин (Overlap Score) – 5 түвшинтэй ангилал

(0–1 нормчилсон интервалыг бүрэн зааж өгсөн)

Түвшин	Интервал	Тайлбар
Маш бага	0.0 – 0.15	Давхардал бараг байхгүй, контент бүрэн ялгаатай
Бага	0.16 – 0.35	Жижиг огтлолцол, утгын хөнгөн давхардал
Дунд	0.36 – 0.55	Ижил сэдэвтэй, нэгтгэх шаардлагатай хэсэгчилсэн давхардал
Өндөр	0.56 – 0.75	Их хэмжээний давхардал, утгын ихэнх нь давтагдсан
Ноцтой	0.76 – 1.0	Хоорондоо ялгарахгүй, яаралтай засварлах шаардлагатай

Хүснэгт 9. Хийдлийн түвшин (Gap Score) – 5 түвшинтэй ангилал

(Coverage Index болон Mastery Gap-тэй уялдуулсан)

Түвшин	Интервал	Тайлбар
Маш бага	0.0 – 0.15	Агуулга бүрэн хамрагдсан, хийдэл бараг байхгүй
Бага	0.16 – 0.35	Хэсэгчилсэн дутуу хэсэг байгаа ч бүтэц сайтай
Дунд	0.36 – 0.55	Гол competency-д зарим контент дутуу байгаа
Өндөр	0.56 – 0.75	Боловсрол/ур чадварын хийдэл тодорхой ажиглагдана
Ноцтой	0.76 – 1.0	Стратегийн агуулга байхгүй, шинэ модуль шаардлагатай

Судалгааны арга зүйд тодорхойлсон шаардлагын дагуу 133 төслийг 4 үндсэн, 24 дэд чиглэлээр кодчилж, давтамжийн шинжилгээ, давхардлын шинжилгээ, хийдлийн шинжилгээ (gap analysis), уялдааны шинжилгээ (alignment analysis) болон хамрах хүрээний шинжилгээг тус тус хийв. Gap analysis-ийн үр дүнд хүний нөөцийн төлөвлөлт, сэргэх чадвар, эрсдэлийн удирдлага, дата засаглалын чиглэлд төсөл огт байхгүй буюу 0–2 давтамжтай гарч, системийн түвшний хийдэл үүссэн болох нь илэрлээ.

Чадавх бэхжүүлэх төслүүдийн тархалтын шинжилгээгээр системийн өөрчлөлтийн чиглэлд хамгийн их (34%), шинэ орчинд ажиллах чадавхад хамгийн бага (19%) төсөл хуваарилагдсан дүн гарлаа.

Давхардлын шинжилгээгээр сургалт давамгайлсан төслүүд олон байгаагаас гадна хүний нөөцийн сургалт, бодлогын зөвлөх үйлчилгээ, цахим сургалтын чиглэлүүдэд төслийн давхардал өндөр байгааг тогтоов. Уялдааны шинжилгээгээр зарим төсөл төрийн албаны хөгжлийн стратегийн зорилттой уялдаа сул, богино хугацааны сургалт давамгайл хандлага илэрлээ.

4.4 Хөтөлбөр, төслүүдийн зорилго, үр дүнг харьцуулсан шинжилгээ

Чадавх бэхжүүлэх төслийг хүргэж байгаа хэлбэрт сургалт, семинар 80 орчим хувийг эзэлж байгаа бөгөөд төрийн албаны хөгжлийн стратегийн зорилттой уялдаа сул богино хугацааны сургалт давамгайлж байгаа нь шинжилгээгээр илэрсэн. Иймд чадавх бэхжүүлэх чиглэлийн агуулгаар сургалтын төслийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох шинжилгээ хийв. Тус шинжилгээгээр чадавх бэхжүүлэх төслийн зорилго-стратегийн уялдаа, үр өгөөж, сургалтын нөлөөллийн түвшин, нийцэл, ROI (Return on Investment) боломж гэх үндсэн үзүүлэлтээр үнэлж, төслийн ач холбогдлын түвшинг тодорхойлох юм. Шинжилгээний аргачлалд дараах зургаан үндсэн хэмжүүрийг ашигласан. Үүнд:

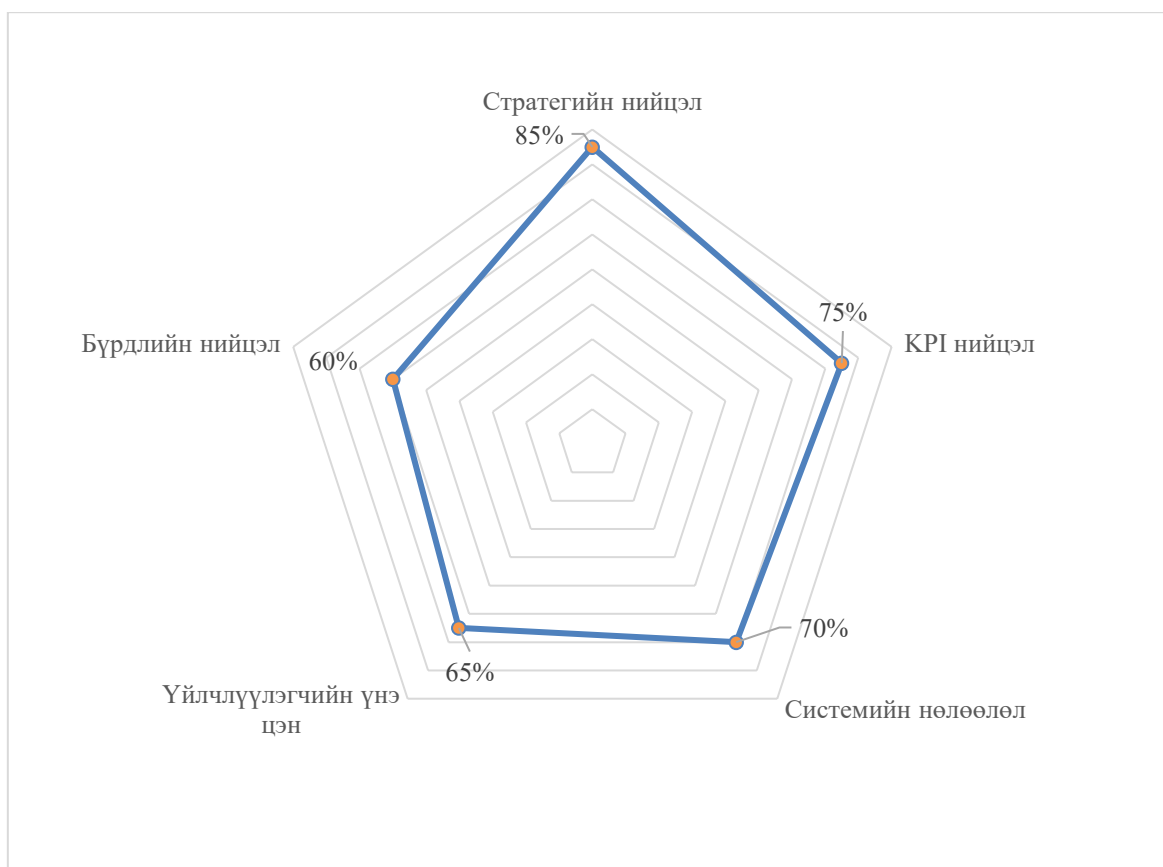
1. Зорилго–стратегийн нийцэл
2. Нөлөөллийн боломж /4 түвшнээр/
3. Сургалтын өгөөжийн потенциал
4. Сургалтын өгөөжийн индекс (TVI)
5. Агуулгын нийцлийн индекс (CRI)
6. Сургалтын нөлөөллийн нэгдсэн оноо (TIS)

Эдгээрийг хөтөлбөрт нэг бүрчлэн онооны систем болон жинэлсэн загвараар тооцоолж, стратегийн нийцлийн (Ач холбогдол-зорилгын уялдаа) матриц дээр тулгуурлан төслүүдийг дараах шалгуураар үнэлсэн. Үүнд:

- Стратегийн бодлоготой уялдаа
- Байгууллагын КРІ-тай холбогдох байдал
- Ур чадварын загвартай нийцэлт
- Иргэдэд үзүүлэх үйлчилгээний сайжруулалт
- Системийн өөрчлөлтөд нөлөөлөх түвшин

$$Alignment = \frac{\sum score_i}{10} \times 100$$

Зураг 11. Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн стратегийн нийцэл



Төслүүдийн ихэнхи нь төрийн албаны стратеги, байгууллагын гүйцэтгэл, хүний нөөцийн чадавхтай шууд холбоотой байна.

Kirkpatrick Түвшин 1–4 Нөлөөллийн боломж

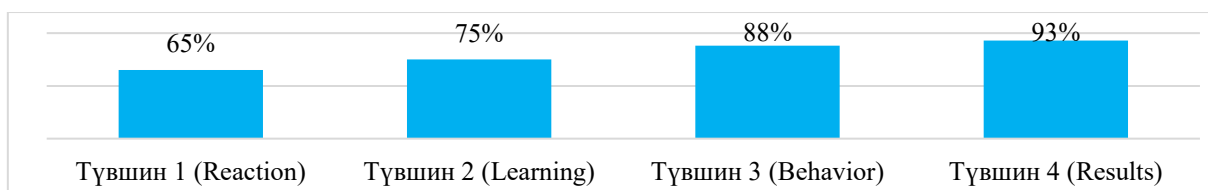
Түвшин 1 — Reaction: сургалтын хэрэгцээ, сэтгэл ханамж

Түвшин 2 — Learning: мэдлэг, ур чадварын өсөлт

Түвшин 3 — Behavior: зан төлөвийн өөрчлөлт

Түвшин 4 — Results: байгууллагын бодит үр дүн

$$\%Lx = \frac{\sum Lx}{N} \times 100$$



Сургалтын зорилго танин мэдэхүйн түвшнүүдэд илүү тохиромжтой. Гэхдээ зан төлөвийн өөрчлөлт болон бодит үр дүнд нөлөөлөх байдал дутагдалтай байна.

Сургалтын өгөөжийн потенциал

Үүнийг мэдлэгийн өсөлт, ур чадвар эзэмшилт, зан төлөвийн шилжилт, үйл ажиллагааны нөлөөлөл, байгууллагын стратегид үзүүлэх үр нөлөө зэрэг 5 шалгуурын дагуу тодорхойлоход дараах үр дүн гарсан болно.

- Мэдлэг ба ур чадварт үзүүлэх нөлөөлөл — Өндөр түвшинд байна.
- Зан төлөв болон үйл ажиллагаанд үзүүлэх нөлөөлөл — Дунд түвшинд байна.
- Стратегийн түвшний нөлөөлөл — Өндөр байна.

Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн хөтөлбөрт мэдлэг олгох, чадвар хөгжүүлэхдээ сайн ч, ажлын гүйцэтгэлд шилжүүлэх (transfer) механизмыг сайжруулах шаардлагатай.

Сургалтын өгөөжийн индекс (TVI)

Сургалтын стратегийн үнэ цэн, байгууллагад үзүүлэх нөлөөлөл, хүний нөөцийн чадавх хөгжүүлэлт, үйлчилгээний сайжруулалт, зардлын үр ашиг зэрэг 6 шалгуурт жигнэсэн нэгдсэн индекс.

$$TVI = \frac{\sum(score_k \times weight_k)}{3 \times \sum weight_k} \times 100$$

TVI ойролцоогоор 75–85% байна.

Чадавх бэхжүүлэх төслийн зорилго нь байгууллагын үнэт зүйл, засаглалын шинэчлэл, хүний нөөцийн чадавх бүрдүүлэхэд маш сайн нийцэж байна.

Агуулгын нийцлийн индекс (CRI)

Ажлын байртай нийцэл нь дараах 3 хүчин зүйлээр хэмжигдэнэ:

- Coverage (C) — агуулга үүрэгтэй таарч байгаа эсэх
- Depth (D) — агуулгын гүнзгийрлийн түвшин ямар байгаа
- Role Weight (W) — тухайн үүргийн ач холбогдлын жин

$$CRI = \frac{\sum(C \times D \times W)}{9N} \times 100$$

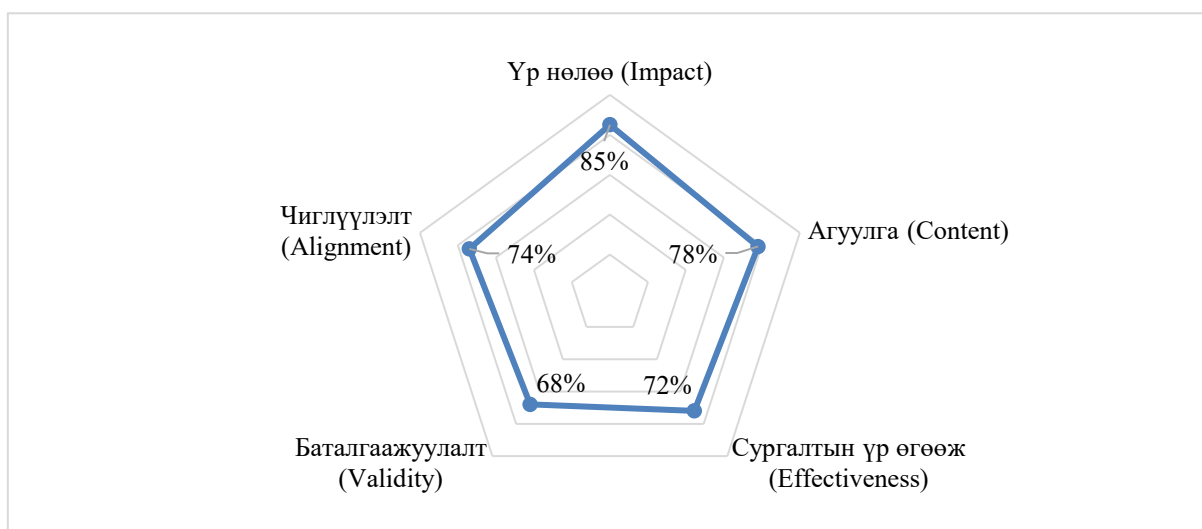
Агуулгын 80%-97% нь төрийн албаны ажлын байрны үүрэгтэй давхар уялдсан.

Сургалтын нөлөөллийн нэгдсэн оноо (TIS)

Input + Learning + Behavior + Operational + Financial + Strategic гэсэн 6 хэмжээсийг жинлэн үнэлэв.

$$TIS = 0.1I + 0.2L + 0.25B + 0.2O + 0.15F + 0.1S$$

Зураг 12. Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн үр нөлөө



Чадавх бэхжүүлэх сургалтын төслийн зорилго, хөтөлбөр нь стратегийн ач холбогдлоор өндөр, санхүүгийн ROI болон зан төлөвийн өөрчлөлтөөр дунд зэрэг үнэлэгдэж байна. Шинжилгээний нэгдсэн үр дүнг дор харуулав.

- Хөтөлбөрийн стратегийн ач холбогдол өндөр: Төрийн албаны чиг үүрэг, байгууллагын гүйцэтгэл, хүний нөөцийн чадавхтай хүчтэй уялдсан.
- Мэдлэг–Чадварын өсөлтөд сайн нөлөөлнө (Түвшин 1–2): Сургалтын гол хэсгүүд танин мэдэхүй, ур чадварын даалгаварт чиглэсэн.
- Ажлын зан үйлд нөлөөлөх түвшин дунд зэрэг (Түвшин 3): Сургалтын дараах хэрэгжилт, coaching/mentoring процесс дутуу.

- Байгууллагын бодит үзүүлэлтэд нөлөөлөх түвшин дунд (Түвшин 4): Сургалтын KPI-тай холбох систем шаардлагатай.
- Агуулгын хувьд ажлын байртай нийцэл өндөр (CRI): Өндөр жинтэй чиглэлүүд сайн тусгагдсан.
- Сургалтын өгөөжийн индекс өндөр (TVI): Системийн өөрчлөлт, засаглалын сайжруулалт, ур чадварын өсөлттэй холбогдол өндөр.

4.5 Агуулгын давхардлын шинжилгээ (Content overlap analysis)

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрийн үндсэн болон дэд чиглэлүүдийн хооронд утгын давхардал, чиглэлийн давтамжийн давхардал, контентын бүтцийн давхардал, төсөл хоорондын ижил сэдвийн давхардлыг чиглэл, дэд чиглэлийн зураглал, утгын ижилсэл, давхардлын систем, агуулгын давхардлын индекс, агуулгын давхардлын матрицаар тодорхойлов.

Төсөл, хөтөлбөрүүдийг үндсэн чиглэл болон 24 дэд чиглэлүүдэд хувиарлаж шинжилгээ хийж үзэхэд хүний нөөцийн сургалт, албан хаагчийн мэргэшлийн сургалт, дижитал шилжилт, бодлого боловсруулах, уялдаа, байгууллагын зохион байгуулалтын чиглэлүүд хамгийн өндөр давтамжтай байна.

Утгын давхардал нь нийт 133 төслийн хүрээнд чадавх, хүний нөөц, сургалт, цахим, шинэ орчин, инновац, системийн өөрчлөлт гэх түлхүүр үгс олон давтагдаж байгаа бөгөөд сэдвийг өөр өөр нэрээр нэрлэсэн давхардал шинжилгээний үр дүнгээр 50 орчим хувьтай байна.

Агуулгын давхардлын индексийг (CDI) томъёонд оруулан тооцов.

$$CDI = \frac{Overlap_frequency}{Total_content} \times 100$$

Шинжилгээний үр дүнгээр төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх дэд чиглэлүүдийн сэдэв хэдийгээр өөр өөр нэршилтэй боловч агуулгын давтамж 55 орчим хувьтай гарсан. Дэд чиглэлүүд дотор агуулгын давхардлыг хүний нөөц, албан хаагчийн мэргэшил, бодлого боловсруулалтын чиглэлүүд давхардлын 80 орчим хувийг бүрдүүлж байна. Давхардал ихтэй чиглэлд санхүүжилт их зарцуулсан ч, төслийн үр дүн, үр ашиг, үр нөлөө буурах хандлагатай.

Өөрөөр хэлбэл, зарим чиглэлүүд давтамж ихтэй, санхүүжилт өндөртэй байхад чухал чиглэлүүд болох иргэдийн оролцоо, эрсдэлийн удирдлага, хяналт шинжилгээний чиглэлүүд орхигдож байгаа нь санхүүжилтийн үргүй зарцуулалт үүсэх эрсдэлийг бий болгосон. Төрийн албан хаагчийн ур чадварын хүрээнд (Competency framework) суурилан чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрийн сэдэв, зорилго, агуулгыг удирдах зайлшгүй шаардлагатай.

4.6 Агуулгын хийдлийн шинжилгээ (Content gap analysis)

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж байгаа 133 төслийн сэдэв, зорилгын агуулгын хийдлийн шинжилгээг томьёонд оруулан тооцов.

$$CGI = \frac{\sum(GapScore)}{\sum(MaxGapScore)} \times 100$$

Шинжилгээний үр дүнгээр агуулгын хийдэл 30 хувьтай, иргэдийн оролцоо, эрсдэлийн удирдлага, дотоод хяналт зэрэг чиглэлүүд орхигдсон, ижил агуулгатай төслийн улмаас санхүүгийн бодит алдагдал үүссэн.

БҮЛЭГ ТАВ. ДҮГНЭЛТ, ЗӨВЛӨМЖ

5.1 Судалгааны дүгнэлт

Энэхүү судалгаагаар Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй 133 төсөл, хөтөлбөр, арга хэмжээний мэдээллийг бүртгэн ангилж, системтэйгээр шинжиллээ. Шинжилгээний үр дүнгээр хэдийгээр төсөл, хөтөлбөрийн бүтэц системтэй боловч уялдаа сул, давхардал өндөр, дэд чиглэлүүдэд жигд бус, төрийн албаны чадавхын уялдаа, стратегийн түвшин хангалтгүй, нэгдсэн зохицуулалт, бодлого-хэрэгжилтийн холбоос сул байгаа нь тодорхой болов.

Нийт 133 төслийг 4 үндсэн, 24 дэд чиглэлээр ангилан шинжлэхэд бодлого боловсруулах, стратеги шинэчлэх, дижитал шилжилт болон хүний нөөцийн сургалтын чиглэлд их давхардсан. Чадавх бэхжүүлэх төслүүдийг хүргэх аргад сургалт давамгайлсан, богино хугацааны хэлбэртэй байна. Хийдэлтэй буюу анхаарал хандуулах чиглэлд сэргэх чадвар, эрсдэлийн удирдлага, дата засаглал, хяналт хариуцлагын чиглэлүүд байна. Эдгээр хийдэл нь төрийн албаны тогтолцооны чанарыг сайжруулах үндсэн элементүүд орхигдож байгааг харуулж байна.

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төслүүдийн 80 орчим хувь нь сургалт, семинар хэлбэрээр хүрч байна. Эдгээр сургалтын зорилго нь стратегийн ач холбогдол өндөр, төрийн албаны чиг үүрэг, байгууллагын гүйцэтгэл, хүний нөөцийн чадавхтай хүчтэй уялдаатай байна. Харин мэдлэг, чадварын өсөлт болон ажлын зан үйлд нөлөөлөх түвшин дунд зэрэг байна. Сургалтын дараах хэрэгжилт, коучинг, менторын процесс сул байна. Байгууллагын бодит үзүүлэлтүүдэд нөлөөлөх түвшин дунд, харин зорилго, агуулгын хувьд албан хаагчийн ажлын байртай нийцэл өндөр байна.

Судалгааны хүрээнд төрийн албаны чадавхын олон улсад өргөн хэрэглэгддэг загваруудыг онолын түвшинд судалж манай улсад нутагшуулах боломжтой 4 үндсэн, 24 дэд чиглэл бүхий төрийн албаны чадавхын хүрээг (Capacity framework) загварчилсан.

Хөтөлбөр, төсөл, арга хэмжээний ялгаа, ангилал, хамрах хүрээг тодорхойлсон. Ингэснээр төрийн байгууллагуудын мэдээлэлд илэрдэг давхацсан, тодорхой бус ангилал бүрэн цэгцрэх, цаашдын нэгдсэн бүртгэлийн суурь тавигдсан.

5.2 Санал болгосон зөвлөмж

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрүүдийн давхардал, хийдлийг илрүүлсэн судалгааны үр дүнд үндэслэн дараах зохицуулалтын арга хэмжээг үе шаттай хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэж үзэв. Эдгээр арга хэмжээ нь төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагааг сургалт төвтэй бус, тогтолцооны шинэчлэл, үр дүнд суурилсан удирдлагын тогтолцоотой уялдуулах, санхүүжилтийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх, бодлогын уялдааг хангахад чиглэнэ.

ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЗӨВЛӨЛӨӨС ЦААШИД ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ АРГА ХЭМЖЭЭНИЙ НЭГДСЭН САНАЛ

Нэг. Ерөнхий зорилго

Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжиж буй төсөл, хөтөлбөрүүдийн давхардлыг бууруулж, хийдэлтэй чиглэлүүдийг нөхөх, бодлого-төсөв-гүйцэтгэлийн уялдааг хангах замаар төрийн албаны институцийн тогтвортой чадавхыг бүрдүүлэхэд Төрийн албаны зөвлөлийн бодлогын манлайллыг бэхжүүлэхэд оршино.

Хоёр. Төрийн албаны зөвлөлөөс хэрэгжүүлэх бодлогын түвшний үндсэн арга хэмжээ

2.1. Чадавх бэхжүүлэх бодлогын нэгдсэн хүрээг (Capacity building framework) баталж, мөрдүүлэх. Төрийн албаны зөвлөлөөс “төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үндэсний хүрээ (4 түвшин, 24 дэд чиглэл)”-г баталж, төрийн байгууллага болон олон улсын байгууллагын дэмжлэгтэйгээр хэрэгжих бүх төсөл, хөтөлбөрийг уг хүрээнд ангилан бүртгэх, төлөвлөх, үнэлэх зохицуулалтыг нэвтрүүлнэ.

2.2. Төсөл, хөтөлбөрийн давхардал-хийдлийн үнэлгээ, тайлагналын тогтолцоо бүрдүүлэх. ТАЗ нь холбогдох байгууллагуудтай хамтарч чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийн давхардал-хийдлийн индекс боловсруулж, бүх төслийг уг индексэд тулгуурлан үнэлэх, жил бүр төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөр, арга хэмжээний тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийнэ. Ингэснээр Засгийн газар, санхүүжүүлэгч байгууллагад нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргах үндэс болно.

2.3. Хийдэлтэй чиглэлүүдийг дараагийн үеийн төслийн тэргүүлэх зорилт болгох. Судалгаагаар огт эсвэл бага хамрагдсан дараах чиглэлүүдийг ТАЗ-өөс албан ёсоор тэргүүлэх чиглэл болгон тодорхойлж, дараагийн үеийн төсөл, хөтөлбөрүүдийг эдгээрт чиглүүлэх санал боловсруулна. Энэ нь чадавх бэхжүүлэх хөрөнгө оруулалт, системийн суурь сул орон зайг нөхөхөд чиглэнэ.

2.4. Төрийн албаны зөвлөлд төсөл, хөтөлбөрийн нэгдсэн бүртгэл, интеграцийн систем (Integrated Capacity Development Registry) байгуулах. Уг систем нь төсөл, хөтөлбөрүүдийн зорилго, шалгуур, төсөв, үр дүнг нэгтгэнэ. Бодит цагийн мэдээлэлтэй байх бөгөөд давхардал, хийдлийг автоматаар илрүүлнэ.

I. ЗАСГИЙН ГАЗАРТ ХҮРГҮҮЛЭХ ЗӨВЛӨМЖ

Төрийн албаны тухай хуулийн 64.2.4-т “төрийн байгууллагын чадавхыг бэхжүүлэх чиглэлээр хэрэгжүүлж байгаа хөтөлбөр, төсөл, арга хэмжээг нэгдсэн удирдлага, зохицуулалтаар хангаж, үр нөлөөг дээшлүүлэх арга хэмжээ авах” гэж заасан бүрэн эрхийн хүрээнд дараах арга хэмжээг авахыг зөвлөж байна.

1. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөрүүдийг “хэрэгжсэн эсэх”-ээс үл хамааран төрийн байгууллагын гүйцэтгэл, үйлчилгээний чанарт бодит өөрчлөлт авчирсан эсэхээр ангилан удирдах бодлогын чиглэлийг тодорхойлох;
2. Үр нөлөөг хариуцах зохицуулалтыг тодорхой болгох. Үүнд төсөл, хөтөлбөрийн үр нөлөөг аль шатанд, ямар байгууллага, ямар шалгуураар үнэлж, ашиглахыг тодорхойлсон Засгийн газрын дотоод зохицуулалтыг бий болгох;
3. Сургалт төвтэй төслөөс бодит үр дүнд шилжих бодлогын шаардлага тогтоох. Чадавх бэхжүүлэх төслүүдэд сургалтыг дангаараа үр нөлөө гэж үзэхгүй, сургалтын дараах ажлын байрны гүйцэтгэл, процессын өөрчлөлтийг заавал тооцдог байх бодлогын шаардлага тогтоох.
4. Байгууллагын системийн өөрчлөлтийг дэмжих төслийг тэргүүлэх зорилт болгох. Албан хаагчийн мэдлэгээс илүүтэй, гүйцэтгэлийн удирдлага, хүний нөөцийн төлөвлөлт, дотоод процесс, стандарт, дижитал шийдэл зэрэг системийн шинжтэй өөрчлөлт авчрах төслүүдийг бодлогын түвшинд дэмжих.
5. Үр нөлөөний дүнг шийдвэр гаргалтад ашиглах. Төслийн үр нөлөөний дүн шинжилгээг дараагийн төсөл, хөтөлбөр батлах, чиглэл өөрчлөх, бодлого шинэчлэх шийдвэрийн албан ёсны үндэслэл болгон ашиглах тогтолцоог төлөвшүүлэх.

II. САНГИЙН ЯАМД ХҮРГҮҮЛЭХ ЗӨВЛӨМЖ

Засгийн газрын төсвийн бодлогын хэрэгжилтийн хүрээнд, Төрийн албаны тухай хуулийн 66.1.10-т нийцүүлж, дараах арга хэмжээг авч ажиллахыг зөвлөж байна.

1. Чадавх бэхжүүлэх төслүүдийг RBB-тэй уялдуулах аргачлал нэвтрүүлэх. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төслүүдийн төсөвлөлтөд үр дүнд суурилсан төсөвлөлтийн (RBB) логикт нийцсэн, байгууллагын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөг харуулсан суурь индикатор, үнэлгээний шалгуурыг ашиглах нөхцөлийг бүрдүүлэх.
2. Сургалт давамгайлсан зардлыг үр нөлөөтэй холбох. Сургалт төвтэй зардлыг зөвхөн зардлын ангиллаар бус, байгууллагын гүйцэтгэл, үйлчилгээний чанарт үзүүлэх үр нөлөөтэй уялдуулан үнэлэх санхүүгийн бодлогын хандлага баримтлах.
3. Үр нөлөө сул төслөөс санхүүгийн сургамж авах. Үр нөлөө хангалтгүй төслүүдийг зогсоохоос илүү ямар шалтгаанаар үр дүн гараагүй, төсөв, загвар, хэрэгжилтийн аль хэсэгт асуудал байсныг санхүүгийн бодлогын түвшинд дүгнэн, дараагийн төсөлд засвар хийхэд ашиглах.
4. Хийдэлтэй чиглэлд чиглэсэн хөрөнгө оруулалтыг дэмжих. Судалгаагаар бага хамрагдсан чиглэлүүдэд (гүйцэтгэлийн удирдлага, эрсдэлийн удирдлага, хүний нөөцийн төлөвлөлт, дата засаглал, сэргэх чадвар гэх мэт) үр нөлөө өндөр байх боломжтой төслүүдийг төсвийн бодлогоор дэмжих.
5. Төслийн үр нөлөөг төсвийн тайлагналд тусгах. Төсвийн тайлан, дүгнэлтэд төсөв зарцуулалтыг тодорхой тусгахаас гадна ямар өөрчлөлт, ямар үр нөлөө гарсан талаарх товч дүгнэлтийг тусгах чиглэлийг баримтлах.

III. ТӨСӨЛ, ХӨТӨЛБӨРИЙН ҮР НӨЛӨӨГ ДЭЭШЛҮҮЛЭХ ЧИГЛЭЛЭЭР ТӨСӨЛ ХЭРЭГЖҮҮЛЭГЧ БАЙГУУЛЛАГУУДАД ХҮРГҮҮЛЭХ ЗӨВЛӨМЖ

Төслийн үр нөлөөг нэмэгдүүлэхийн тулд төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх төсөл, хөтөлбөр, арга хэмжээг хэрэгжүүлэгч байгууллагууд үйл ажиллагаанд төвлөрөхөөс илүү байгууллагын гүйцэтгэл, процесс, тогтолцоонд бодит өөрчлөлт авчрахад чиглэсэн дизайн, хэрэгжилт, үнэлгээг хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна. Үүнд:

1. Төслийн зорилгыг сургалт зохион байгуулах, гарын авлага боловсруулах гэх мэт үйл ажиллагааны жагсаалт бус, ямар байгууллагын гүйцэтгэл, ямар процесс, ямар чадвар бодитоор өөрчлөгдөх вэ гэдгээр тодорхойлох.
2. Олон байгууллагыг өргөн хамруулахаас илүү нэг байгууллага, нэг чиглэлд бодит өөрчлөлт гаргахуйц зорилт тодорхойлох нь үр нөлөөг нэмэгдүүлнэ.
3. Сургалтыг дангаар нь үр дүн, танхимын үйл ажиллагаа төдий бус, ажлын байр дээр хэрэгжих өөрчлөлттэй (process change, SOP, KPI) уялдуулж хэрэгжүүлэх.
4. Байгууллагын дотоод журам, стандарт, ажлын урсгал, дижитал шийдэл зэрэг байгууллагад үлдэж, ашиглагдах үр дүнг заавал бий болгох.
5. Төслийн хэрэгжилтэд байгууллагын дээд удирдлагаас албан ёсны оролцоо, шийдвэр, дэмжлэг авахгүйгээр үр нөлөө бодитоор гарах боломж хязгаарлагддаг тул энэ оролцоог төслийн заавал бүрэлдэхүүн болгох.
6. Үр нөлөө, шалгуур үзүүлэлтийг оролцогчийн тоо, сургалтын тоо, цаг, өдөр биш, харин гүйцэтгэлийн үзүүлэлтийн өөрчлөлт, процессын хугацаа, үйлчилгээний чанарын сайжрал зэргийг тоон ба чанарын хосолсон аргаар хэмжих
7. Төсөл дууссанаас хойш тодорхой хугацаанд (6–12 сар) үр дүн хадгалагдсан эсэх, бодит өөрчлөлт тогтсон эсэх дээр “төслийн дараах” үнэлгээ (ex-post evaluation) хийх.
8. Төслийн үр дүнг албан тушаалтан солигдсон ч алдагдахгүй, төсөл дууссан ч үргэлжлэх байдлаар байгууллагын тогтолцоонд суулгах.
9. Төслийн төгсгөлд аргачлал, загвар, сургалтын багц, ашигласан өгөгдөл зэргийг дараагийн хэрэгжүүлэгчид ашиглах боломжтой байдлаар баримтжуулах.
10. Төсөл хэрэгжүүлэгч байгууллага нь тухайн байгууллагад өмнө хэрэгжсэн, зэрэгцэн хэрэгжиж буй төслүүдийн үр дүнг судалж, давхардлыг багасган, харин үр нөлөөг үргэлжлүүлэх шийдэл гаргах.

IV. ТӨРИЙН АЛБАНЫ ЧАДАВХ БЭХЖҮҮЛЭХ ТӨСӨЛ, ХӨТӨЛБӨРИЙГ САНХҮҮЖҮҮЛЭГЧ БАЙГУУЛЛАГУУДАД ХҮРГҮҮЛЭХ ЗӨВЛӨМЖ

I. Бодлого, зорилготой уялдах чиглэлээр:

1. Төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийг Монгол Улсын төрийн албаны бодлого, дунд хугацааны хөгжлийн баримт бичиг, салбарын стратегитай уялдуулан төлөвлөж, бие даасан, салангид санаачилгыг хязгаарлах.

2. Санхүүжилтийг зөвхөн албан хаагчийн сургалтад төвлөрүүлэхээс зайлсхийж, байгууллагын болон институцийн чадавх, шинэ орчинд ажиллах чадварт чиглэсэн төслүүдийг нэмэгдүүлэх.

II. Давхардал, хийдлийг бууруулах чиглэлээр:

3. Шинэ төсөл, хөтөлбөрийг батлахын өмнө тухайн чиглэлээр ямар төсөл хэрэгжиж байгаа, давхардал байгаа эсэх, орхигдсон чиглэл юу вэ гэдгийг харгалзан үзэх уялдааны үнэлгээ (overlap & gap check)-г заавал хийх.

4. Өмнө хэрэгжсэн болон хэрэгжиж буй сургалтын төслүүдийн агуулга, үр дүнг харгалзан үзэж, ижил агуулгатай сургалтыг дахин санхүүжүүлэхээс зайлсхийх, давтагдсан сургалтын санхүүжилтийг багасгаж, шинэчлэл, системийн өөрчлөлтөд чиглэсэн арга хэмжээг дэмжих.

III. Үр нөлөө, тогтвортой байдлыг нэмэгдүүлэх чиглэлээр:

5. Төслийн шалгуур үзүүлэлтийг зөвхөн оролцогчийн тоо, сургалтын тоо, өдөр, цагаар хэмжихгүй, байгууллагын гүйцэтгэл, үйлчилгээний чанар, бодлогын өөрчлөлтөд үзүүлсэн нөлөөгөөр үнэлэх үр дүнд суурилсан шалгуурыг ашиглах.

6. Төсөл дууссаны дараа үр дүн нь хадгалагдах, төрийн байгууллагын дотоод тогтолцоонд суурилж үлдэх механизмыг (жишээ нь, журам, стандарт, процесс) төслийн заавал тусгах бүрэлдэхүүн болгож, төслийн дараах тогтвортой байдлыг тооцох.

IV. Орон нутгийн хамрах хүрээг сайжруулах чиглэлээр:

7. Нийслэлд төвлөрсөн санхүүжилтийг тэнцвэржүүлж, төрийн захиргааны төв болон Засгийн газрын агентлагуудад бус, орон нутгийн бодит хэрэгцээ, чадавхад нийцүүлэн чиглүүлж, бүс нутгийн ялгаатай байдлыг харгалзан төлөвлөх.

8. Орон нутагт хэрэгжих төслүүдийг төвийн байгууллагын загварыг шууд хуулбарлахгүйгээр, орон нутгийн нөөц, хүний чадавх, ачаалалд нийцсэн арга зүйгээр хэрэгжүүлэх.

V. Төрийн зохих байгууллагатай хамтран ажиллах чиглэлээр:

9. Чадавх бэхжүүлэх чиглэлийн төсөл, хөтөлбөрийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх явцад Төрийн албаны зөвлөлтэй тогтмол мэдээлэл солилцож, үндэсний түвшний уялдааг хангах.

10. Санхүүжүүлэгч байгууллагууд хэрэгжүүлж буй төслүүдийн үндсэн мэдээллийг үндэсний нэгдсэн бүртгэл, мэдээллийн санд оруулж, ил тод байдал, давхардлыг бууруулахад хувь нэмэр оруулах.

Эдгээр зөвлөмжийг хэрэгжүүлснээр хандивлагч, санхүүжүүлэгч байгууллагуудын дэмжлэг үндэсний бодлоготой илүү уялдана. Давхардал, хийдэл буурч, санхүүжилтийн үр нөлөө нэмэгдэнэ. Түүнчлэн төслүүдийн үр дүн богино хугацаанд бус, тогтвортой системийн өөрчлөлтөд чиглэж, улмаар Монгол Улсын төрийн албаны чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагаанд хамтын ажиллагааны чанар дээшилнэ.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Saunders, M; Lewis, P & Thornhill, A (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th Edition. Harlow: FT Prentice Hall.

Рей С.Рист, Мари-Хелен Бойли, Фредерик Мартин. (2011) “Өөрчлөлтөд нөлөөлөхүй: Засаглалыг бэхжүүлэхэд үнэлгээний чадавхийг бэхжүүлэх нь”. Олон Улсын Сэргээн босголт хөгжлийн банк. Орчуулга: Д.Солонго, Б.Даринчулуун, Ш.Батсүх. Швейцарийн хөгжлийн агентлаг, Удирдлагын академи.

Матт Эндрьюс, Ланд Притчет, Майкл Вүүлкок. (2017) “Төрийн чадамжийг бүрдүүлэх нь: Нотолгоо, дүн шинжилгээ, хэрэгжүүлэлт”. Оксфорд Университи пресс. Орчуулга: Б.Урангуа, Б.Дөлгөөн, Б.Билэгт. “БиЖиБи Пик” ХХК, 2022 он

World Bank (2009). *The Capacity Development Results Framework: A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development*. Washington, D.C.: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13604> (Accessed: 7 November 2025).

World Bank (2012). *A Framework for Systemic Capacity Building in Local Government*. Washington, D.C.

UNDP (2008). *Capacity Development: Practice Note*. New York: United Nations Development Programme.

UNDP (2010). *Supporting Capacity Development: The UNDP Approach*. New York: UNDP.

OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (OECD/LEGAL/0445)*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2020). *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2020). *Leadership for a High-Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.

ХАВСРАЛТУУД

Хавсралт 1. Шинжилгээнд ашигласан төслийн мэдээлэл

ШИНЖИЛГЭЭНД АШИГЛАСАН ТӨСЛИЙН МЭДЭЭЛЭЛ

№	Төслийн нэр	Төслийн зорилго	Үндсэн чиглэл	Дэд чиглэл
1	Үндсэн хуулийн шүүхийн шинэтгэл ба ардчилал, хүний эрх	Үндсэн хуулийн цэцийн эрх зүйн зохицуулалтыг боловсронгуй болгох, Үндсэн хуулийн биелэлтэд хяналт тавих, Цэцийн чадавхыг сайжруулах, Үндсэн хууль, хүний эрх, Үндсэн хуулийн цэцийн талаарх мэдлэг иргэдийн мэдлэг, ойлголтыг дээшлүүлэх	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
2	Монгол Улсын хууль сахиулах ажиллагаанд хүний эрх, жендэрийн тэгш байдлыг дээшлүүлэх нь	Заах арга зүйн сургалт зохион байгуулах, Цагдаагийн сургууль, Ахлагчийн сургууль, Удирдлагын Академид түшиглэн шинэчлэн боловсруулсан хөтөлбөрийн дагуу туршилтын болон үзүүлэх сургалтуудыг зохион байгуулах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
3	ЕПГ-ын хууль, эрхзүйн чадавхыг бэхжүүлэх сургалт	Онлайн чадавх бэхжүүлэх сургалт, Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
4	Монгол Улсын шүүхийн шинжилгээний байгууллагын чадамжийг сайжруулах төсөл	Хими, Бичиг баримт, Дижитал шинжилгээний лабораториудын өрөө, тасалгаануудын засварын ажлыг батлагдсан зургийн дагуу хийж гүйцэтгэх, шинжилгээний лабораториудад 200 ш шинэ тоног төхөөрөмж суурилуулах, дижитал шинжилгээний нийт 19 шинжээч 3 ээлжээр тус тус 49 хоногийн сургалтад хамрагдах, Удирдах албан тушаалтнуудын сургалтад БНСУ-д хамруулах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
5	Шүүх шинжилгээний байгууллагын хүчин чадлыг сайжруулах төсөл	Олон улсын жишигт нийцүүлэн шүүх эмнэлгийн барилгын зураг төслийг бэлтгэх Шүүх эмнэлгийн 80 албан хаагчдын БНСУ-д чадавхыг дээшлүүлэх сургалт зохион байгуулах, Удирдлагын систем нэвтрүүлэх, Шүүх эмнэлгийн үйл ажиллагаанд үнэлгээ хийх зэрэг ажлуудыг гүйцэтгэх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Бүтэц
6	Хууль зүйн салбарын Хууль зүй, мэдээллийн удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх	Эрх зүйн мэдээллийн нэгдсэн санд хууль тогтоомж, захиргааны хэм хэмжээний актын төсөлд санал авах, семинтик холболт хийх боломжоор хангах, модуль хөгжүүлэх	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
7	Хууль зүйн салбарын эрх зүй мэдээллийн	Хууль зүйн салбарын эрх зүй мэдээллийн удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Системийн өөрчлөлт	Санхүү/RBB

	удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх төсөл		хийх чадавх бэхжүүлэх	
8	“Сумдад эд хөрөнгийн эрхийн болон хуулийн этгээдийн улсын бүртгэлийн үйлчилгээг цахимжуулах, нэвтрүүлэх замаар төрийн үйлчилгээг бэхжүүлэх, төвлөрлийг сааруулах”	Улсын бүртгэгч нарыг бүсийн сургалтад хамруулах, БНСУ-ын “Бүртгэлийн байгууллагын үйлчилгээ, цахимжуулалттай танилцах сургалт”	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
9	УБЕГ-ын чадавхыг бэхжүүлэх (2023-2025) сургалт	“Монгол Улсын бүртгэлийн системийн чадавхыг бэхжүүлэх”	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
10	БНХАУ-ын Гадаад тусламжийн хүний нөөцийг хөгжүүлэх хамтын ажиллагааны төсөл	Мэргэжил дээшлүүлэх сургалт, БНХАУ-ын Гадаад тусламжийн хүний нөөцийг хөгжүүлэх хамтын ажиллагааны төсөл	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
11	Канадын Засгийн газрын дэмжлэгтэйгээр Төрийн албаны зөвлөл, НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөр хамтран “Монгол улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн “Стратегийн баримжаатай хүний нөөцийн удирдлага”, “Төрийн албан хаагчийн зарчимч, шударга байдлыг бэхжүүлэх нь” дэд төсөл	Төрийн байгууллагын үр дүнг дэмжих хүний нөөцийн удирдлагыг төлөвшүүлэх, төрийн албан хаагчдыг ёс зүйн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх суурь нөхцөлийг бүрдүүлэх сургалтууд, менторын хөтөлбөр	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Ёс зүй
12	Туркийн хамтын ажиллагаа, зохицуулах агентлаг /ТИКА/-ийн буцалтгүй тусламжаар Гадаадын иргэн, харьяатын газарт техникийн туслалцаа үзүүлэх төсөл	Гадаадын иргэн, харьяатын газрын үйлчилгээг цахимжуулж байгаатай холбогдуулан тоног төхөөрөмжийг шинэчлэн сайжруулах, цахим үйлчилгээг тогтмолжуулах, цахим үнэмлэх хэвлэх зэрэг тоног төхөөрөмжийн хандив, тусламж	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
13	“Монгол Улсын Гадаадын иргэн, харьяатын газрын хүртээмжтэй үйлчилгээ, менежментийн чадавхыг бэхжүүлэх” сургалт (2023-2025)”.	Төрийн байгууллагын үр дүнг дэмжих хүний нөөцийн удирдлагыг төлөвшүүлэх, албан хаагчдыг чадавхжуулах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
14	Глобал сангийн дэмжлэгтэй ДОХ, Сүрьеэгийн төсөл	Глобал сангийн дэмжлэгтэй ДОХ, Сүрьеэгийн төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
15	Хорихын тоног төхөөрөмж	Хорихын тоног төхөөрөмж сайжруулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт
16	“Монголын Экологийн цагдаа дэлхийн жишгээр ажиллаж, нуггийн иргэдтэй түншлэх нь” төсөл	Санамж бичиг байгуулж, байршил тогтоогч 12, дрон 1, зөөврийн компьютер 25, гар утас (Doogee S58 pro) 101, шөнийн дуран 12, хөргүүртэй контейнер 1	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
17	Цахим сургалтын платформ бэлтгэх	Хамтран ажиллах гэрээ байгуулах, 3 багц, 35 цуврал, нийт 46 минут үргэлжлэх богино хэмжээний цахим сургалт бэлтгэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт

18	Хүрээлэн буй орчны эрх зүй төсөл	Тайга 360 Киль маркийн завь 1, Аврах хантааз 4, моторын сэнсний хамгаалалт 1, завьны мотор 1	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
19	Хугацаат цэргийн алба хаагчдад сургалт зохион байгуулах	Хугацаат цэргийн алба хаагчдад сургалт зохион байгуулах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
20	Цар тахлын эсрэг шуурхай арга хэмжээ авах эрүүл мэндийн тогтолцооны чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Сургалтын цахим хичээл бэлтгэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
21	Монгол Улсын Баруун бүсийн оношилгоо, эмчилгээний төвийг бэхжүүлэх төсөл	Эмч, эмнэлгийн мэргэжилтний сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
22	Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагын буцалтгүй тусламж	Биоаюулгүйн тоног төхөөрөмжүүд болон лабораторийн тоног төхөөрөмжөөр хангах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
23	Эмнэлгийн физикчдийн боловсрол, сургалтаар цацрагийн анагаах ухааны чанар, аюулгүй байдлыг сайжруулах нь (RCA)	Туяа эмчилгээний хурдасгуур болон бусад аппаратуудын чанарын хяналтыг хийх, Рентген мульметр багаж хүлээн авах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
24	Шувууны ханиад зэрэг амьтнаас хүнд халдах халдварт өвчнийг цөмийн аргаар эрт илрүүлэх нь	Шувууны ханиад зэрэг амьтнаас хүнд халдах халдварт өвчнийг цөмийн аргаар эрт илрүүлэх нь	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
25	Шугаман хурдасгуурт суурилсан стереотактик туяа эмчилгээний аргыг нэвтрүүлж, түгээмэл тохиолддог хорт хавдрын эмчилгээний чанарыг сайжруулах	Өвчтөнийг хөдөлгөөнгүй барих 10 нэр төрлийн хэрэгсэл нийлүүлэгдэж буйг хүлээн авах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт
26	GMP стандартын дагуу Tc-99m эмнэлгийн изотоп үйлдвэрлэх хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх	Олон Улсын Атомын Энергийн Агентлагаас нийлүүлж буй тоног төхөөрөмжийг хүлээн авах	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
27	ОУАЭА-ийн цөмийн анагаах ухааны мэргэжилтнүүдийн сургалтын хөтөлбөрийн дагуу халдварт бус болон халдварт өвчний менежментийг сайжруулах нь	Буцалтгүй тусламжаар Хөвсгөл аймагт олгож буй хэт авиан аппаратыг хүлээн авах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
28	"Монгол улс, ОХУ-ын хил орчмын бүс дэх Тарваган тахлын байгалийн голомтын орчин үеийн төлөв байдал" эрдэм шинжилгээний тандалт судалгааны хамтын ажиллагаа	Монгол Улс, ОХУ хооронд Тарваган тахлын судалгаанд ашиглах /46 хөргөгч/	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Дата
29	Ковид 19-ын эсрэг вакцинжуулалтын арга хэмжээг дэмжих төсөл	Ковид 19-ын үед эрүүл мэндийн анхан шатанд тасалдсан халдварт бус өвчний тусламж, үйлчилгээг сайжруулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл

30	Монголын эдийн засаг болон нийгмийн хөгжлийн хөтөлбөр FY2020	АШУҮИС-ийн харьяа Монгол-Японы эмнэлэгт нийт 313,200,000 иений эмнэлгийн багаж хэрэгсэл, тоног төхөөрөмжийг хандивлах	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
31	Солонгос улсын халдварт өвчинтэй тэмцэх ЗТ ОУ-ын стандартчиллын загвар ашиглалтын чадавхыг бэхжүүлэх сургалт	1 дэх жил: Монгол дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт,	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
		2 дахь жил: Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт		
32	Цар тахлын эсрэг шуурхай арга хэмжээ авах, эрүүл мэндийн тогтолцооны чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Аюулгүй, үр ашигтай дархлаажуулалтын тусламж үйлчилгээ үзүүлэх салбарын чадавхыг бэхжүүлэх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
33	Эмзэг бүлгийн иргэдийн эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулах хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөрийн 1 дүгээр үе шатны төсөл	8 өрх сумын эрүүл мэндийн төв, 1 дүүргийн, 1 аймгийн нэгдсэн эмнэлгийг шинээр барьж, тоног төхөөрөмжөөр нийлүүлж байна. Стратегийн худалдан авалтын 77 удаагийн сургалтад бүх түвшний 115 ЭМБ-ын 2312 эрүүл мэндийн мэргэжилтэн хамрагдах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
34	Монгол Улсын Зүрх Судлал, Зүрхний мэс засал ба Телемедицин МОН/007	1. Зүрх судасны өвчнөөс урьдчилан сэргийлэх үндэсний хэмжээний үйл ажиллагааг төслийн өвөрмөц үйл ажиллагаагаар дэмжих	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
		2. ЗСҮТ-ийн зүрх судасны мэс засал болон зүрх судасны цогц тусламж үйлчилгээг улам чадавхжуулах		
		3. Зүрх судасны тусламж үйлчилгээг эрүүл мэндийн тусламжийн пирамид/шатлалын бүх түвшинд бэхжүүлэх		
		4. Зүрх судасны үндэсний төвийг чадавхжуулах, институтчилэх		
35	Нийгмийн эрүүл мэндийн ноцтой байдал, болзошгүй цар тахлын хариу арга хэмжээ бэлэн байдал	Нийгмийн эрүүл мэндийн ноцтой байдал, болзошгүй цар тахлын хариу арга хэмжээ бэлэн байдал	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Эрсдэлийн удирдлага
36	"Жирэмслэлт, төрөлтийн хүндрэлийг удирдах арга зүй", "Нярайн нэн шаардлагатай тусламж"	"Жирэмслэлт, төрөлтийн хүндрэлийг удирдах арга зүй", "Нярайн нэн шаардлагатай тусламж"	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
37	Олон нийтэд түшиглэсэн нялхас, бага насны хүүхдийн хооллолтын зөвлөгөө өгөх	Олон нийтэд түшиглэсэн нялхас, бага насны хүүхдийн хооллолтын зөвлөгөө өгөх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Соёл
38	А бүлгийн β-стрептококкийн гаралтай ангина, фарингит, хэрэх өвчний оношилгоо, эмчилгээний эмнэл зүйн ур чадварыг сайжруулах	А бүлгийн β-стрептококкийн гаралтай ангина, фарингит, хэрэх өвчний оношилгоо, эмчилгээний эмнэл зүйн ур чадварыг сайжруулах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
39	Монгол дахь Австралийн Тэтгэлэгт хөтөлбөр	Гадаад сургалтын тэтгэлэг, Монгол дахь Австралийн Тэтгэлэгт хөтөлбөр	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
40	Эдийн засгийн хүндрэлийн үед боловсролын чанар,	Зөвлөх үйлчилгээ, сургалт семинар	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Багийн ажиллагаа

	хүртээмжийг сайжруулах төсөл			
41	Монгол-Германы хамтарсан ашигт малтмал, технологийн их сургууль	Монголын эдийн засагт шинжлэх ухаанч ноу-хауг бий болгох	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
42	Түншлэлд суурилсан техникийн болон мэргэжлийн боловсрол сургалт II төсөл	Гүйцэтгэлд суурилсан санхүүжилтийн механизмыг турших болон хосмог сургалтын тогтолцоог нэвтрүүлэх чадавхыг бэхжүүлэх чиглэлээр Боловсролын яамыг дэмжиж ажиллана	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
43	Хүрээлэн буй орчны инженерчлэлийн хөтөлбөрийг шинэчлэх замаар уур амьсгалын өөрчлөлттэй тэмцэх нь	Бакалавр болон ахисан түвшний оюутнуудын сургалт, судалгаанд шаардлагатай «Хүрээлэн буй орчны инженерчлэл» -ийн лаборатори байгуулах, технологийн туршилт, дадлагын ажлын заавар, гарын авлагыг боловсруулах эрдэм шинжилгээний хурал зохион байгуулах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
44	Тусгай хамгаалалттай газар нутгийн экосистемийн үйлчилгээний менежментийн чиглэлээр магистрын сургалт	Тусгай хамгаалалттай газар нутгийн экосистемийн үйлчилгээний менежментийн чиглэлээр магистрын сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
45	ECOSERVE	ECOSERVE	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
46	"Шийдвэр гаргах түвшинд жендэрийн тэгш байдал, эмэгтэйчүүдийн оролцоог дэмжих нь" төслийн "Хариуцлагатай сонгогч" хөтөлбөр	"Шийдвэр гаргах түвшинд жендэрийн тэгш байдал, эмэгтэйчүүдийн оролцоог дэмжих нь" төслийн "Хариуцлагатай сонгогч" хөтөлбөр	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Иргэдийн оролцоо
47	Байгаль орчны изотопын шинжилгээ, хэрэглээний бүс нутгийн хамтын ажиллагааг сайжруулах замаар усны нөөцийн менежментийн туршлагыг сайжруулах	Лабораторийн чадавхыг сайжруулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
48	Цөмийн цацрагийн шинжлэх ухаан, технологи дахь хүний нөөцийг хөгжүүлэх ба электрон цацрагийг хэрэглэх чадавхыг буй болгох	Хавдрын эмчилгээнд физик төлөвлөлт хийхэд шаардлагатай фантом, хавтан зэрэг туслах хэрэгслийг хүлээн авах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
49	Инженер технологийн дээд боловсрол төсөл	Инженер бэлтгэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
50	Хүний нөөцийг хөгжүүлэх JDS тэтгэлэгт хөтөлбөр	Төрийн байгууллагын чадавхыг хүний нөөцөөр нь дамжуулан бэхжүүлэх, Монгол, Японы найрамдалт харилцааг төгсөгчдөөр дамжуулан өргөжүүлэн	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа

		бэхжүүлэх		
51	Хүний нөөцийг хөгжүүлэх JDS тэтгэлэгт хөтөлбөр	Capacity Building on use of ICT for /Гадаад сургалт/	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
52	"Дунд сургуулийн багш, сурагчдыг цөмийн шинжлэх ухаан, технологиор сургахуй"	Ерөнхий боловсролын дунд сургуулийн багш, ахлах ангийн сурагчдад зориулсан цөмийн физикийн үзүүлэх туршилт хийх	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
53	1. KOICA олон улсын байгууллагын "Монгол улсын ерөнхий боловсролын хоол үйлдвэрлэл, үйлчилгээний орчин нөхцөлийг сайжруулах чадавхыг бэхжүүлэх төсөл",	Одоогоор төвийн болон зорилтот 10 сургуулийн гал тогооны засварын ажлын зураг төслийн судалгааны ажил явагдаж байна.	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
	2. JICA "Монгол улсын ерөнхий боловсролын сургуулийн ХҮҮ-г дэмжих төсөл",	Сургалтын төвийн сургагч багшийн сургалтыг зохион байгуулах		
	3. GPE "Тэгш боломжийг бүрдүүлэх замаар суралцахуйг дэмжих төсөл			
54	Түншлэлд суурилсан мэргэжлийн боловсрол, сургалтын төсөл	Олон улсын жишигт нийцсэн ажил мэргэжлийн стандарт, сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах, Мэргэжлийн боловсролын сургуулиудын суралцагчид хамрагдах	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
55	Pearson ВТЕС Мэдээлэл технологийн хөтөлбөр	Багш нар дижитал ур чадвараа сайжруулснаар хичээл сургалтын үйл ажиллагаагаа цахимаар зохион байгуулах, тухайн ээлжит хичээлийн үр дүнгээ шууд хянах аргад суралцахаас гадна сургалтын талбарт ялгаатай түвшний даалгавар боловсруулах, тестийн сан үүсгэх чадварт суралцах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
56	Инженер технологийн дээд боловсрол төсөл	Инженер технологийн дээд боловсрол төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
57	Шилжилтийн металлын дихалкогендийг хувиргаж соронзон шинж чанарыг удирдах судалгаа	Шилжилтийн металлын дихалкогендийг хувиргаж соронзон шинж чанарыг удирдах судалгаа	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
58	Монгол Улсын ХААИС-ийн сургалт судалгаа, үйлдвэрлэлийн уялдаа холбоог сайжруулах, хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Оюутан болон мэргэжилтний сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
59	Изотопын аргыг ашиглан гүний усны эх, адаг газруудын хөрсний хамгаалалтыг сайжруулахын тулд агро-бохирдуулагчийг үнэлэх, бууруулах	GMP стандартын дагуу Тс- 99m эмнэлгийн изотоп үйлдвэрлэх хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
60	Олон улсын атомын энергийн агентлагийн	Төслийн хүрээнд Олон улсын атомын энергийн агентлаг	Системийн өөрчлөлт	Дата

	MON 5025 Ноолуурын ямааны удам зүйн шинжийг сайжруулах үржлийн стратеги боловсруулах	/ОУАЭА/-ийн буцалтгүй тусламжаар давхар масс спектрометртэй ультра өндөр мэдрэмжит шингэний хроматографийн дагалдах хэрэгсэл болон лабораторийн хэрэглэхүүн хүлээн авах	хийх чадавх бэхжүүлэх	
61	Төрийн болон хувийн хэвшлийн малын эмч нарын практик чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	1. Монгол орны мал эмнэлгийн байгууллагуудаас (МЭС, МЭХ, УМЭАЦТЛ, НМЭГ) бүрдсэн сургалт, судалгааны үйл ажиллагааны үндэс суурийг тавих 2. Малын эмч нарын хэрэгцээнд тулгуурласан сургалт, судалгааны группийн сургалт явуулах чадавхыг бэхжүүлэх 3. Төслийн хүрээнд боловсруулсан сургалтыг практикт суурилсан сургалтын курс хэлбэрээр санал болгох	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
62	"МУ-ын ХААИС-ийн сургалт, судалгаа, Аж үйлдвэрийн уялдаа холбоог сайжруулах, хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх" төсөл	Малын шинжлэх ухаан, биотехнологийн сургуулийн салбар-академийн уялдаа холбоотой тусгай сургалтын хөтөлбөр боловсруулах	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
63	Говь-Алтай аймагт ХАА технологийг хөгжүүлэх(ухаалаг ферм), газар тариалангийн үйлдвэрлэлийг сайжруулахад албан хаагчдын чадавхыг бэхжүүлэх сургалт	1 дэх жил:Онлайн чадавх бэхжүүлэх сургалт, 2 дахь жил:Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, 3 дахь жил Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
64	НУБ -ын Хүнс хөдөө аж ахуй байгууллага	Аймгийн газар зохион байгуулалтын ерөнхий төлөвлөгөө хийлгэх	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
65	Олон улсын нийтийн эрх зүй дэх Далайн эрх зүй ба олон улсын маргааныг энхийн замаар шийдвэрлэх нь	Олон улсын нийтийн эрх зүй дэх Далайн эрх зүй ба олон улсын маргааныг энхийн замаар шийдвэрлэх нь	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
66	ГТХЗНТ-ийн барилга барих үйл ажиллагааг үйл ажиллагааг чадавхжуулах замаар МУ-ын төмөр замын тээврийн өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэх нь	ГТХЗНТ-ийн барилга барих үйл ажиллагааг үйл ажиллагааг чадавхжуулах замаар МУ-ын төмөр замын тээврийн өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэх нь	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
67	МУ-ын тээврийн хэрэгслийн техникийн хяналтын үзлэгийн чадавхыг бэхжүүлэх, тоног төхөөрөмжийг сайжруулах замаар хөдөлгөөний аюулгүй байдлыг сайжруулах нь	МУ-ын тээврийн хэрэгслийн техникийн хяналтын үзлэгийн чадавхыг бэхжүүлэх, тоног төхөөрөмжийг сайжруулах замаар хөдөлгөөний аюулгүй байдлыг сайжруулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт

68	Татварын бодлого, татвар төлөгчдийн хууль тогтоомж мөрдөлтийг сайжруулах Үе шат II	Хууль тогтоомж, мөрдөлтийг сайжруулах стратегиудыг хэрэгжүүлэх Үүнд: /Том, дунд, жижиг, бичил татвар төлөгчийн хууль тогтоомж сайн дураар даган мөрдөлтийг сайжруулах стратеги, Чинээлэг иргэд, далд эдийн засгийн стратеги/	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
69	Их өгөгдөл ашиглан татварын албаны чадавхыг хөгжүүлэх	1. Их өгөгдөлд суурилсан эрсдэлийн шинжилгээний загварыг ашиглах, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх чадавхыг нэмэгдүүлэх	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
		2. Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан энгийн контактуудыг автоматаар боловсруулах системийг бий болгох		
		3. Эрсдэлд суурилсан татварын хяналт шалгалтыг сайжруулж, үр дүнтэй явуулах		
70	Мөнгө угаахтай тэмцэх (AML) болон татварын албадын хоорондын мэдээллийн солилцоо, зохицуулалтыг сайжруулах	Мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх чиглэлээр Монгол банкны Санхүүгийн Мэдээллийн алба, Татварын Ерөнхий газар, ЦЕГ-ын Эдийн засгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх алба, Гаалийн Ерөнхий газар, Прокурорын газрын мэргэжилтнүүдэд сургалт явуулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт
71	Support for Effective Public Sector Management	1. Төсвийн зарлагын удирдлага;	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
		2. Орлогын удирдлага, татварын мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх;		
		3. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж дэх компанийн засаглал		
72	Оюуны өмчийн эрхийн мэргэжилтнүүдийн оюуны өмчийн эрх олгох, эдийн засгийн эргэлтэд оруулах чадавхыг бэхжүүлэх нь	1 дэх жил: Монгол дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, 2 дахь жил: Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, 3 дахь жил: Монгол дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
73	Төрийн Худалдан Авах Ажиллагааны Газрын мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи ашиглалтын чадавхыг бэхжүүлэх сургалт	1 дэх жил: Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, 2 дахь жил: Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт, 3 дахь жил: Солонгос дахь чадавх бэхжүүлэх сургалт	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
74	Дархан-Уул аймгийн нийгэм эдийн засгийн шинэлэг тэгш хүртээмжтэй тогтвортой өсөлтийг дэмжин Европын Холбоо-Монгол Улсын хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх Найрамдал төсөл	Иргэдийн оролцоот засаглалыг дэмжих үндсэн зорилтын хүрээнд төрийн албан хаагчид, иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын төлөөлөгч, аймаг, сум, багийн	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Иргэдийн оролцоо
		мэргэжилтнүүдийг чадавхжуулах сургалтын хөтөлбөрийг орон нутгийн төрийн албан хаагчдын хэрэгцээнд тулгуурлан боловсруулах, Дархан-Уул аймгийн төрийн албан хаагчид, иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын төлөөлөгч, аймаг, сум, багийн мэргэжилтнүүдийг чадавхжуулах		

75	Стратегийн баримжаатай хүний нөөцийн удирдлага дэд төсөл	Хүний нөөцийг чадавхжуулах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
76	Төрийн албан хаагчийн зарчимч, шударга байдлыг бэхжүүлэх нь дэд төсөл	Ёс зүйн зөвлөлийг бэхжүүлэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Ёс зүй
77	“Монгол улсын Хот дахь эрэн хайх аврах ажиллагааны чадавхыг сайжруулах төсөл”	Монгол Улсад “Хот дахь эрэн хайх, аврах ажиллагааны сургалт, дадлагын төв”-ийг байгуулсан. олон улсын эрэн хайх, аврах ажиллагааны дунд түвшний багийн сургалт, бэлтгэлийг хангуулах, дадлага сургуулийг зохион байгуулах материаллаг багаж тоног төхөөрөмжөөр хангагдсан. Монгол улсын хот дахь эрэн хайх, аврах ажиллагааны зааварлагч багш, аврагч нарыг бэлтгэх сургалт үе шаттай зохион байгуулагдаж байна.	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
78	Монгол Улсын газар хөдлөлтийн гамшгаас хамгаалах чадавхыг бэхжүүлэх төслийн хоёрдугаар шат	Гамшгаас хамгаалах сургалт арга зүйн төвийн үйл ажиллагааг чадавхжуулах хүрээнд Сургалтын төвд виртуал дүрсний тоног төхөөрөмж нийлүүлэх, Алба хаагчдыг чадавхжуулж, сургаж дадлагажуулах Япон Улсад албан хаагчдыг дадлага сургуульд хамруулах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
79	“Онцгой байдлын байгууллагын агаараас эрэн хайх, аврах ангид нэмэлт сургалт явуулах, гал түймэр унтраах автомашин нийлүүлэх төсөл” хоёрдугаар шат	Онцгой байдлын ерөнхий газарт хэрэгжиж байгаа "Агаараас эрэн хайх, аврах ангид нэмэлт сургалт явуулах төсөл"-ийн хүрээнд нисгэгч, инженер техникийн ажилтан, аврах ажиллагааны мэргэжилтэн бэлтгэх сургалтыг хөтөлбөрийн дагуу зохион байгуулах, "Онцгой байдлын ерөнхий газарт гал түймэр унтраах тусгай зориулалтын 18 нэгж автомашин хүлээлгэн өгөх,	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
80	"Монгол Улсад ТХЗ- той уялдсан төсвийн төлөвлөлтөөр хөдөлмөр эрхлэлтийн шинэчлэлийг дэмжих нь" төсөл,	1."Монгол Улсын хөгжлийн 2025 оны төлөвлөгөө"-ний төслийг үр дүнд суурилсан төлөвлөлтийн арга зүйгээр боловсруулж, Улсын Их Хурлын чуулганы нэгдсэн хуралдаанаар хэлэлцүүлж батлуулах, 2."Монгол Улсын Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр"-ийн төслийг үр дүнд суурилсан төлөвлөлтийн арга зүйгээр боловсруулж, Улсын Их Хурлын чуулганы нэгдсэн хуралдаанаар хэлэлцүүлж батлуулах,. Энэ чиглэлээр яамд, байгууллагуудын албан хаагчдад зориулан сургалт зохион байгуулах,	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB

		3."Монгол Улсын Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөө"-ний төслийг үр дүнд суурилсан төлөвлөлтийн арга зүйгээр боловсруулах		
81	Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн оролцоог хангах, үйлчилгээг сайжруулах төсөл	Орчны хүртээмж (дэд бүтэц, туслах хэрэгсэл, тээвэр, мэдээлэл)-ийн хууль эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгох, дагаж мөрдүүлэх асуудлыг хариуцсан байгууллага болон шийдвэр гаргагчдын чадавхыг бэхжүүлэх	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Хууль
82	ХААИС-ын сургалт судалгаа, аж үйлдвэрлэлийн уялдаа холбоог сайжруулах хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	ХААИС-ын сургалт судалгаа, аж үйлдвэрлэлийн уялдаа холбоог сайжруулах хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
83	L3605/G9191-MON: Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн оролцоог хангах, үйлчилгээг сайжруулах төсөл, L3605/G9191-MON:Ensuring Inclusiveness and Service Delivery for Persons with Disabilities Project	Хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийн хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих, бие даах чадварыг дээшлүүлж, нийгэм, эдийн засагт оруулах хувь нэмрийг нэмэгдүүлэх.	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Иргэдийн оролцоо
84	Онцгой байдлын ерөнхий газрын агаараас аврах ангид нэмэлт сургалт явуулах төсөл	Онцгой байдлын ерөнхий газрын агаараас аврах ангийн нисгэгч, инженер техникийн ажилтны сургалт зохион байгуулах, Агаараас эрэн хайх аврах ангийн нислэгийн аюулгүй байдлыг хангах шаардлагатай сэлбэг хэрэгсэл, багаж тоног төхөөрөмж нийлүүлэх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт
85	Хил орчмын гал түймэртэй тэмцэх, чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Онцгой байдлын байгууллагад гал түймэртэй тэмцэх багаж, тусгай зориулалтын хувцас нийлүүлэх	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
86	Монгол Улсын газар хөдлөлтийн гамшгаас хамгаалах, урьдчилан сэргийлэх чадавхыг бэхжүүлэх төсөл 2-р үе шат	Хүчитгэх шаардлагатай барилга байгууламжийн жагсаалт гаргах, барилгын хүчитгэлийн ТЭЗҮ боловсруулах,Тэсвэржилтийг бэхжүүлэхэд чиглэсэн бодлого, систем, замын зураглал боловсруулах,Газар хөдлөлтийн тэсвэржилт, хүчитгэлтэй холбоотой журам, норм боловсруулах,Газар хөдлөлтийн тэсвэржилтийн чиглэлээр захиргааны ажилтнуудын чадавхыг сайжруулах сургалт зохион байгуулах	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
87	ЮНЕСКО-Ашберг хөтөлбөрийн хүрээнд Монголын кино урлагийн салбарын уран	ЮНЕСКО-Ашберг хөтөлбөрийн хүрээнд Монголын кино урлагийн салбарын уран	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци

	бүтээлчдийн статус тодорхойлох, чадавхыг бэхжүүлэх	бүтээлчдийн статус тодорхойлох, чадавхыг бэхжүүлэх		
88	Монгол Улсын соёлын биет бус өвийг хамгаалах, чадавхыг бэхжүүлэх, үндэсний сургагч багш бэлтгэх	Монгол Улсын соёлын биет бус өвийг хамгаалах, чадавхыг бэхжүүлэх, үндэсний сургагч багш бэлтгэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
89	Монгол Улсын тогтвортой эрчим хүчний чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Тогтвортой эрчим хүчний чадавхыг бэхжүүлэх	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
90	Монгол орны радоны эрсдэлт бүсийн зураглал боловсруулах 1 үе	Төслөөр нийлүүлэх багаж хүлээж авах /мэдээлэл дутуу/	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
91	Инженер технологийн дээд боловсрол төсөл	Төслийн санхүүжилтээр магистрын хөтөлбөрт-35, докторын хөтөлбөрт-104, бакалаврын хамтарсан хөтөлбөрт-292, коосэн хөтөлбөрт-177, зэргийн бус хөтөлбөрт -359, нийт 967 оюутан, судлаач Япон Улсад суралцаад байна. Хамтарсан судалгааны хүрээнд МУИС, ШУТИС, ХААИС-ийн нийт 26 багийн 380 гаруй багш, судлаачид Япон Улсын 60 гаруй их сургуулийн 170 орчим судлаачидтай хамтран судалгааны ажлыг хийж, МУИС, ШУТИС-ийн 62 лабораторид 363 төрлийн 14.05 сая ам.долларын тоног төхөөрөмж нийлүүлэгдсэн байна.	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Хүний нөөцийн сургалт
92	Монголын аялал жуулчлалын сургалтын төв байгуулах, салбарын хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Монголын аялал жуулчлалын сургалтын төв байгуулах, салбарын хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Гүйцэтгэл
93	Хүний нөөцийг хөгжүүлэх хөтөлбөр	Хөтөлбөр нь Монгол улсад 2001 оноос хэрэгжиж эхлэн өнөөг хүртэл нийт 416 оюутан Япон Улсад суралцан магистр, докторын зэрэгтэй төгсөж ирээд, СЯ, БШУЯ, БХБЯ, ЗТЯ, Монгол банк зэрэг нийгмийн олон салбарт үр бүтээлтэй ажиллаж байна. 2024 оны санхүүгийн жилийн санхүүжилтээр 16 оюутан суралцана.	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
94	Дэлхийн гаалийн байгууллагаас зохион байгуулсан "Барааны гарал үүслийн дүрэм" сэдэвт үндэсний хэмжээний сургалт	1.Гаалийн тарифын болон Гаалийн татварын тухай хуулийн 7-р бүлэг, Засгийн газрын 2016 оны 209 дүгээр тогтоолын хэрэгжилтийг хангах, өдөр тутмын гаалийн бүрдүүлэлтийн үйл ажиллагаанд хяналт тавих; 2.Монгол Улс гадаад улстай байгуулах эдийн засгийн түншлэлийн хэлэлцээрийн ажлын хэсгийн "Барааны гарал үүслийн	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил

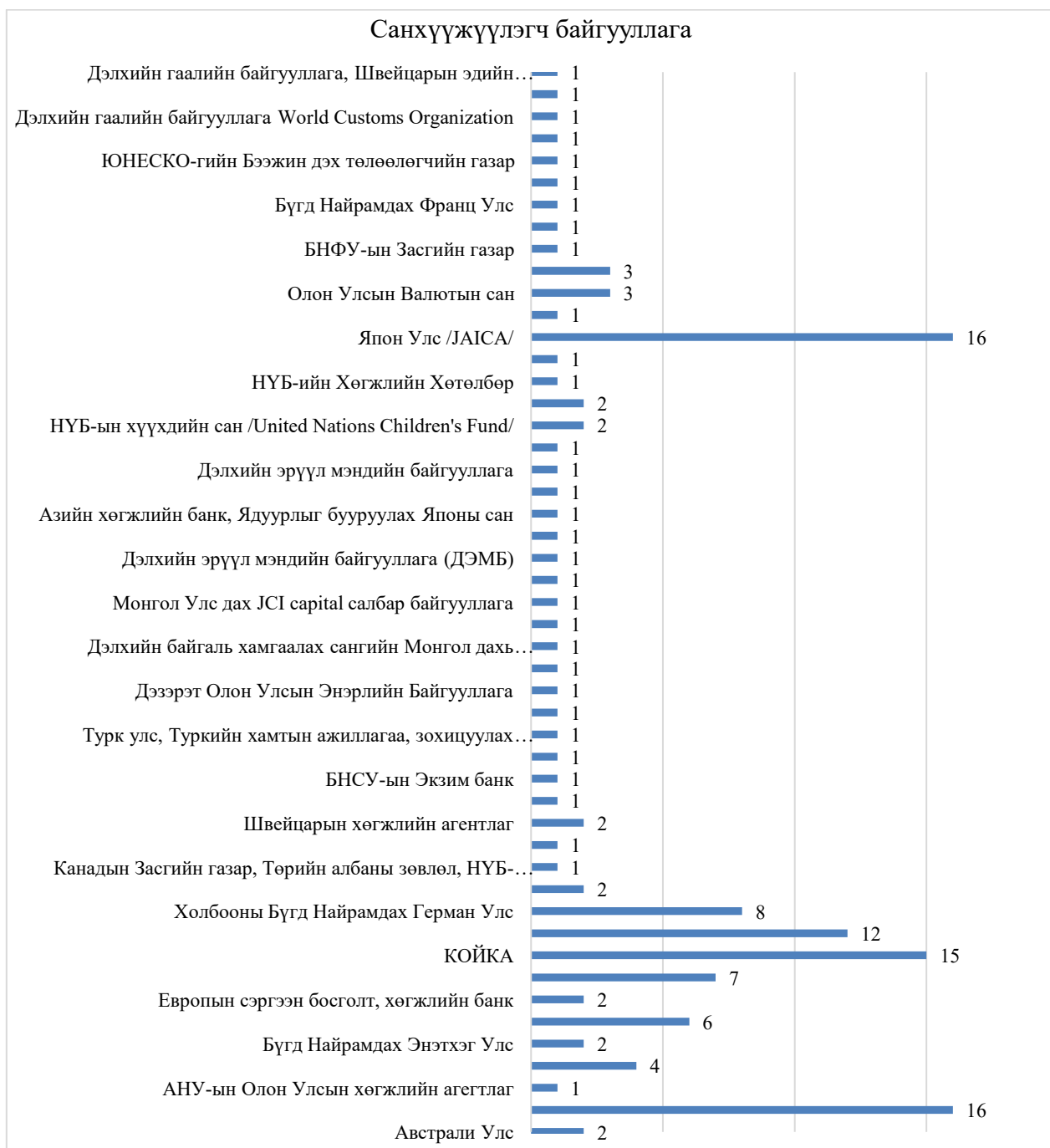
		бүлэг"-г тухайн сургалтад суусан албан хаагч нар хамрагдах		
95	Монголын гаалийн байгууллагын Бүрдүүлэлтийн дараах шалгалтын газрын чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Бүрдүүлэлтийн дараах шалгалтын чиглэлээр ажиллаж буй гаалийн улсын байцаагч нарын мэдлэг, чадварыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн сургалт, семинар.	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
96	Дэлхийн гаалийн байгууллага, Швейцарын эдийн засгийн хамтын ажиллагааны байгууллага хамтарсан "Глобал худалдааг хөнгөвчлөх хөтөлбөр"	1. 2022 оны 07-р сард Эрсдэлийн удирдлагын семинар зохион байгуулах,	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
		2. Дата аналитик сэдвээр үндэсний семинар		
		3. Ажилтанд ээлтэй орчин ба стресс менежмент сургалт		
		4. Төслийн 2-р шатыг эхлүүлэх Замын зураг боловсруулах, гадаад худалдаанд оролцогч байгууллагуудад зориулсан семинар тус тус зохион байгуулах		
97	ОУВС-ийн "Азийн орнуудын гаалийн байгууллагын чадавхыг бэхжүүлэх" хөтөлбөр	1. Өөрчлөлтийн менежмент, төслийн удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх;	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
		2. Гаалийн бүрдүүлэлтийн дараах шалгалт хийх чадамжийг хөгжүүлэх;		
		3. Гааль-Татварын хамтын ажиллагаа бүс нутгийн сургалт,		
		4. Өөрчлөлтийн менежмент, байгууллагын эрсдэл үндэсний сургалт;		
		5. Гаалийн өөрчлөлт ба шинэчлэл сэдвийн хүрээнд албан хаагчдыг Камбож Улсын Поньмень хотноо зохион байгуулагдсан сургалтад хамруулах		
98	МУ-ын Агаарын чанарыг сайжруулах хүрээнд эрчим хүчний эх үүсвэрийн чанарын удирдлагын тогтолцоог бий болгох төсөл	Төсөл хэрэгжүүлэх нэгжээс хийж гүйцэтгэх төслийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тусгасан ажлууд	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Хяналт
99	Олборлох үйлдвэрлэлийн ил тод байдлыг бэхжүүлэх төсөл	Менежерүүдийн сургалт, туршлага судлах	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Манлайлал
100	Монгол улсад Засаглалыг бэхжүүлэх төсөл	ТТБЗ-ийн статус, эрх зүйн байдлыг тодорхойлсон баримт бичгүүдийг үзэж сайжруулан төгөлдөржүүлэх;	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Хяналт
		-Төсвийн удирдлагын зарчим, төсвийн тогтвортой байдлыг хангах шалгууруудыг судлах, сайжруулах зөвлөмж боловсруулах;		
		-Макро эдийн засгийн дүн шинжилгээ, төсөөлөл боловсруулах		
101	Парламентын институтийг бэхжүүлэх нь төсөл	Улсын Их Хурал иргэдийн өмнө илүү хариуцлагатай, тэдний эрэлт хэрэгцээнд нийцсэн,	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Иргэдийн оролцоо

		залуучуудын оролцоог дэмжих, ядуу, эмзэг бүлгийн иргэдийн эрхийг хангах үйл ажиллагааг явуулах		
102	Төсвийн санхүүгийн удирдлагын ил тод, үр ашигтай байдал төсөл	ЧБ-04: Татварын нэгдсэн мэдээллийн системийг хэрэгжүүлэх чиглэлд татварын албаны ажилчдыг сургах (Яам, аймаг, дүүргийн түвшний хэрэглэгчид болон бусад шаардлагатай оролцогч талуудад зориулсан сургалт)	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
103	Ухаалаг засаг-2 төсөл	Ухаалаг засаг-2 төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Уялдаа
104	Цахим засаглал ба цахим шилжилт	Цахим шилжилт, цахим засаглалыг эрчимжүүлэх ажлын хүрээнд төрийн цахим үйлчилгээний хүртээмжийг нэмэгдүүлэх, кибер аюулгүй байдалд хариу арга хэмжээ авах чадварыг бэхжүүлэх	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
105	ЖАЙКА "Кибер аюулгүй байдлын хүний нөөцийг хөгжүүлэх" техникийн хамтын ажиллагааны төсөл	Кибер аюулгүй байдлын сургагч багш нар бэлтгэх, Төрийн албан хаагчдын кибер аюулгүй байдлын чадавхыг дээшлүүлэх	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
106	Тэгш боломжийг бүрдүүлэх замаар суралцахуйг дэмжих төсөл	Тэгш боломжийг бүрдүүлэх замаар суралцахуйг дэмжих төсөл	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Шинэчлэл
107	Эдийн засгийн хүндрэлийн үед боловсролын чанар, хүртээмжийг сайжруулах нэмэлт санхүүжилтийн төсөл	Эдийн засгийн хүндрэлийн үед боловсролын чанар, хүртээмжийг сайжруулах нэмэлт санхүүжилтийн төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
108	Аймаг, сумын бүсчилсэн ногоон хөгжлийн хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөр	Аймаг, сумын бүсчилсэн ногоон хөгжлийн хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөр	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
109	Цар тахлын эсрэг шуурхай арга хэмжээ авах эрүүл мэндийн тогтолцооны чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Цар тахлын эсрэг шуурхай арга хэмжээ авах эрүүл мэндийн тогтолцооны чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Бүтэц
110	Төсвийн санхүүгийн удирдлагын ил тод, үр ашигтай байдал төсөл	Төсвийн санхүүгийн удирдлагын ил тод, үр ашигтай байдал төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
111	Эдийн засгийн хүндрэлийн үед боловсролын чанар, хүртээмжийг сайжруулах төсөл	Эдийн засгийн хүндрэлийн үед боловсролын чанар, хүртээмжийг сайжруулах төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
112	Монгол Улсын эрчим хүчний засаглал хөтөлбөр	Монгол Улсын эрчим хүчний засаглал хөтөлбөр	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
113	Монгол дахь хот байгуулалтын дээд боловсролын чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Монгол дахь хот байгуулалтын дээд боловсролын чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
114	Монгол Улсын Батлан хамгаалах яаманд Кибер	Монгол Улсын Батлан хамгаалах яаманд Кибер аюулгүй байдлын сургалтын төв байгуулах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт

	аюулгүй байдлын сургалтын төв байгуулах			
115	Монгол-Энэтхэгийн хамтарсан мэдээллийн технологийн боловсрол болон аутсорсингийн төвийг байгуулах төсөл	Монгол-Энэтхэгийн хамтарсан мэдээллийн технологийн боловсрол болон аутсорсингийн төвийг байгуулах төсөл	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Инноваци
116	Цахим хоршоо	Цахим хоршоо	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
117	Улаанбаатар хотын дулаан хангамжийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх төсөл	Улаанбаатар хотын дулаан хангамжийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх төсөл	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Бүтэц
118	Онцгой байдлын үеийн дэмжлэг болон хөдөлмөр эрхлэлтийн төсөл	Онцгой байдлын үеийн дэмжлэг болон хөдөлмөр эрхлэлтийн төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
119	Түншлэлд суурилсан техникийн болон мэргэжлийн боловсрол сургалт II төсөл	Түншлэлд суурилсан техникийн болон мэргэжлийн боловсрол сургалт II төсөл	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
120	Залуучуудын тогтвортой хөгжлийн корпус, II шат Дижитал ур чадвараар дамжуулан байгаль орчин, соёлын мэдлэгийг түгээн дэлгэрүүлэх нь	Залуучуудын тогтвортой хөгжлийн корпус, II шат Дижитал ур чадвараар дамжуулан байгаль орчин, соёлын мэдлэгийг түгээн дэлгэрүүлэх нь	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт
121	Монгол Улсын төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь төсөл	Монгол Улсын төрийн албаны гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх нь төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Санхүү/RBB
122	Цацрагийн боловсруулалтын байгууламж дахь чанарын удирдлагын практикийг сайжруулах, гүйцэтгэл, хэрэглээг сайжруулах	Цацрагийн боловсруулалтын байгууламж дахь чанарын удирдлагын практикийг сайжруулах, гүйцэтгэл, хэрэглээг сайжруулах	Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх	Дотоод хяналт
123	ХБНГУ-ын Конрад-Аденауэр-Сангийн Суурин төлөөлөгчийн газар	ХБНГУ-ын Конрад-Аденауэр-Сангийн Суурин төлөөлөгчийн газар	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
124	Авто замаар олон улсын зорчигч болон ачаа тээвэрлэх тухай Монгол Улсын Засгийн газар, Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улсын Засгийн газар хоорондын хэлэлцээр	Авто замаар олон улсын зорчигч болон ачаа тээвэрлэх тухай Монгол Улсын Засгийн газар, Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улсын Засгийн газар хоорондын хэлэлцээр	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Хууль
125	Монгол улсын тогтвортой эрчим хүчний чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Монгол улсын тогтвортой эрчим хүчний чадавхыг бэхжүүлэх төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
126	Байгаль орчинд ээлтэй хариуцлагатай уул уурхай	Байгаль орчинд ээлтэй хариуцлагатай уул уурхай	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Хууль
127	Эрдэс баялгийн тогтвортой удирдлагын зөвлөх үйлчилгээ	Эрдэс баялгийн тогтвортой удирдлагын зөвлөх үйлчилгээ	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
128	Парламентын институцийг бэхжүүлэх нь төсөл	Парламентын институцийг бэхжүүлэх нь төсөл	Системийн өөрчлөлт	Бодлого

			хийх чадавх бэхжүүлэх	
129	Монгол Улсын газар хөдлөлтийн гамшгаас хамгаалах, урьдчилан сэргийлэх чадавхыг бэхжүүлэх төсөл 2-р үе шат	Монгол Улсын газар хөдлөлтийн гамшгаас хамгаалах, урьдчилан сэргийлэх чадавхыг бэхжүүлэх төсөл 2-р үе шат	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Эрсдэлийн удирдлага
130	Сэргээгдэх эрчим хүчний хэрэглээг өргөжүүлэх зорилгоор эрчим хүчний системийг тогтворжуулах төсөл	Сэргээгдэх эрчим хүчний хэрэглээг өргөжүүлэх зорилгоор эрчим хүчний системийг тогтворжуулах төсөл	Системийн өөрчлөлт хийх чадавх бэхжүүлэх	Бодлого
131	Төрийн болон хувийн хэвшлийн малын эмч нарын практик чадавхийг бэхжүүлэх төсөл	Төрийн болон хувийн хэвшлийн малын эмч нарын практик чадавхийг бэхжүүлэх төсөл	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Мэргэшил
132	Канад-Монголын Мерит төсөл	Канад-Монголын Мерит төсөл	Албан хаагчийн чадавх бэхжүүлэх	Манлайлал
133	Батлан хамгаалах яаманд кибер аюулгүй байдлын сургалтын төв байгуулах	Батлан хамгаалах яаманд кибер аюулгүй байдлын сургалтын төв байгуулах	Шинэ орчинд ажиллах чадавх	Дижитал шилжилт

Хавсралт 2. Санхүүжүүлэгч байгууллага



Хавсралт 3. Хэрэгжүүлэгч байгууллага

