

БАТЛАВ
НИЙСЛЭЛИЙН ЗАСАГ ДАРГА
БӨГӨӨД УЛААНБААТАР ХОТЫН
ЗАХИРАГЧ



Х.НЯМБААТАР

2025 оны ... дугаар сарын ...

“ХОТ ТӨЛӨВЛӨЛТ, СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ” ОНӨААТҮГ 2025-2028 ОНЫ СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Хот төлөвлөлт, судалгааны институт ОНӨААТҮГ-ын
Даргын албан үүргийг түр орлон гүйцэтгэгч



Р.АМАРТҮВШИН

ГАРЧИГ

НЭГ. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ	3
1.1. 2021- 2024 оны стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн тойм	3
1.2. Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах үндэслэл.....	3
1.3. Стратеги төлөвлөгөөний хамрах хүрээ, хугацаа, үе шат	3
1.4. Стратегийг боловсруулсан үндсэн зарчим, зохион байгуулалт	3
ХОЁР. МАНДАТЫН ШИНЖИЛГЭЭ	5
2.1 Институтийн үйл ажиллагаанд хамаарах чиг үүргийг тодорхойлох	5
2.2 Холбогдогч талуудыг тодорхойлох.....	7
2.3 Чиг үүргийн хэрэгжилтийг тодорхойлох	9
2.4 Институтийн даргад олгосон захиргааны эрх хэмжээ	10
ГУРАВ: АЛСЫН ХАРАА	11
ЭРХЭМ ЗОРИЛГО	11
ҮНЭТ ЗҮЙЛ:.....	11
ДӨРӨВ. ОРЧНЫ БОЛОН НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ	12
4.1 ГАДААД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ.....	12
4.1.1. Улс төрийн нөлөөлөл	12
4.1.2. Эдийн засгийн нөлөөлөл	12
4.1.3. Нийгэм, соёл, технологийн нөлөөлөл	12
4.1.4. Хууль, эрх зүйн нөлөөлөл	13
4.1.5. Байгаль орчны нөлөөлөл.....	13
4.2. ДОТООД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ	13
4.2.1 Институтийн бүтэц, зохион байгуулалт.....	13
4.2.2 Хүний нөөц	14
4.2.3 Санхүү, эдийн засгийн чадавх, нөөц.....	16
4.3 СВOT, PESTLE ШИНЖИЛГЭЭ.....	21
ТАВ: ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛ, ХЭРЭГЖҮҮЛЭЛТ	23

ГРАФИК

График.1.	Стратеги төлөвлөгөөний арга зүйн дараалал	4
График.2.	Холбогдогч талууд	8
График.3.	Бүтэц зохион байгуулалтын ерөнхий схем	13
График.4.	Албан хаагчдын мэргэжил эзэмшсэн байдал	15
График.5.	Мэргэшсэн байдал	16

ХҮСНЭГТ

Хүснэгт 1.	Институтийн чиг үүрэг	5
Хүснэгт 2.	Холбогдогч талуудын оролцоо	8
Хүснэгт 3.	Өмнөх онуудын чиг үүргийн хэрэгжилт	9
Хүснэгт 4.	Боловсролын зэргийн үзүүлэлт	15
Хүснэгт 5.	Төлбөрийн чадварын шинжилгээ	17
Хүснэгт 6.	Санхүүгийн тогтвортой байдлын шинжилгээ	17
Хүснэгт 7.	Эргэцийн шинжилгээ	17
Хүснэгт 8.	Бүтээмжийн шинжилгээ	18
Хүснэгт 9.	Үндсэн хөрөнгийн шинжилгээ	18
Хүснэгт 10.	Борлуулалт болон хөрөнгийн ашигт ажиллагааны шинжилгээ	18
Хүснэгт 11.	Эргэлтийн хөрөнгийн шинжилгээ	19
Хүснэгт 12.	Цэвэр эргэлтийн хөрөнгийн харьцуулалт	19
Хүснэгт 13.	Ашигт ажиллагааны шинжилгээ	19
Хүснэгт 14.	Эрсдэлийн шинжилгээ	19
Хүснэгт 15.	Орчны шинжилгээний үр дүнг нэгтгэх СВОТ хүснэгт	21
Хүснэгт 16.	ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ	26

НЭГ. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ

1.1. 2021- 2024 оны стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн тойм

Төрийн албаны тухай хуулийн 53.1-д Төсвийн ерөнхийлөн захирагч нь хууль тогтоомжид нийцүүлэн харьяа байгууллагын дөрвөн жилийн стратеги төлөвлөгөөг боловсруулан баталж, хэрэгжилтийг хариуцан зохион байгуулна гэж заасны дагуу тус Институт нь орон нутгийн өмчит аж ахуйн тооцоот үйлдвэрийн газар, нийслэлийн харьяа захиргааны байгууллага болохын хувьд 4 жил тутамд стратеги төлөвлөгөөгөө боловсруулан Удирдах зөвлөлөөр батлуулан хэрэгжилтийг ханган ажиллаж ирсэн болно.

1.2. Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах үндэслэл

Тус Хот төлөвлөлт, судалгааны институт нь нийслэлийн харьяа орон нутгийн өмчит аж ахуйн тооцоот үйлдвэрийн газар болохын хувьд стратегийн төлөвлөгөөгөө Нийслэлийн Стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулан нийцүүлж төлөвлөх шаардлагатай бөгөөд Нийслэлийн 2024 – 2028 оны Стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулан 2024-2028 оны стратеги төлөвлөгөөг боловсруулж байна.

Стратеги төлөвлөгөөгөө боловсруулахдаа Засгийн газрын 2020 оны 216 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам” болон 2020 оны 100 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”-ыг баримтлан боловсруулав.

1.3. Стратеги төлөвлөгөөний хамрах хүрээ, хугацаа, үе шат

Хамрах хүрээ:

- ❖ Хот байгуулалтын суурь судалгаа, төсөл хөтөлбөр, ТЭЗҮ
- ❖ Хот суурин газруудын хөгжлийн болон хэсэгчилсэн ерөнхий төлөвлөгөө
- ❖ Барилгажилтын зураг төсөл болон барилга байгууламж, тохижилтын ажлын зураг төсөл
- ❖ Орон сууц, олон нийт, үйлдвэрийн зориулалттай барилга, байгууламж, зам гүүр, инженерийн хангамжийн байгууламжийн зураг төслүүд

Хугацаа: Энэхүү стратеги төлөвлөгөө нь Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн үйл ажиллагаа, албан хаагчдыг хамрах бөгөөд 2024- 2028 оны хооронд хэрэгжинэ.

Үе шат:

- ❖ Судалгаа
- ❖ Зураг төсөл

1.4. Стратегийг боловсруулсан үндсэн зарчим, зохион байгуулалт

Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн дунд хугацааны стратеги төлөвлөгөөг боловсруулахдаа Засгийн газрын 2020 оны 216 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам” болон 2020 оны 100 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”, “Төсвийн байгууллагын үйл ажиллагааны хэтийн (бизнес) төлөвлөгөө боловсруулах заавар”-ыг ашиглав. Стратеги төлөвлөгөөг боловсруулах ажлыг Институтийн ажилтан, албан хаагчид мөн харилцагч байгууллагуудаас авсан судалгааны үр дүнд нь тулгуурлан тулгамдаж буй

асуудлуудыг үнэлэн, алсын хараа, эрхэм зорилго, стратегийн зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох, үйл ажиллагааны зорилтууд, хэрэгжүүлэх арга механизм, гарах үр дүнг урьдчилан тооцоолов.

График.1. Стратеги төлөвлөгөөний арга зүйн дараалал



Үндсэн зарчим: Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн дунд хугацааны стратеги төлөвлөгөөг боловсруулахад Улсын Их хурлаар 2020 онд батлагдсан Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хуулийн 5.1-д заасан зарчмууд болон Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн дүрэмд тусгагдсан дараах зарчмуудыг баримталсан. Үүнд:

- Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах онол, арга зүйг баримтлах;
- Нэгдмэл, цогц, харилцан уялдаатай байх;
- Тогтвортой, тасралтгүй, залгамж чанартай байх;
- Тэнцвэртэй байх;
- Нөөц, эх үүсвэрт үндэслэсэн байх;
- Ил тод, нээлттэй байх;
- Судалгаа, шинжилгээнд үндэслэсэн байх;
- Зорилго, зорилт хэмжигдэхүйц байх;
- Шалгуур үзүүлэлт нь зорилготой нийцэж байх;
- Төлөвлөлт нь үр дүнд чиглэсэн байх;
- Бүх талын оролцоог хангасан байх;

ХОЁР. МАНДАТЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Мандат нь тухайн байгууллагад хуулиар олгосон чиг үүрэг, эрх хэмжээтэй холбоотой байдаг. Засгийн газрын 2018 оны 22 дугаар тогтоолоор батлагдсан чиг үүрэг дахин хуваарилах аргачлалд чиг үүрэг гэдэг нь төрийн байгууллагад хуулиар тогтоосон эрх мэдлийн хүрээнд тодорхой үр дүнд хүрэх зорилгоор хэрэгжүүлж байгаа үйл ажиллагааны тогтвортой чиглэл юм.

Тус Институтийн мандатын шинжилгээг хийхдээ Засгийн газрын 2020 оны 216 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам” болон 2020 оны 100 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал”-ыг тус тус мөрдлөг болгов. Мандатын шинжилгээнд дараах 3 алхмыг авч үзэв.

2.1 Институтийн үйл ажиллагаанд хамаарах чиг үүргийг тодорхойлох

Институтийн мандатыг тодорхойлохдоо Хот байгуулалтын тухай хууль, Нийслэлийн эрх зүйн байдлын тухай хууль, Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай, болон тус Институтийн Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан дүрэм зэрэг баримт бичигт тулгуурлан тодорхойллоо.

Хот төлөвлөлт, зураг төсөл боловсруулахтай холбоотой үндсэн чиг үүргүүд Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрэмд тодорхой тусгагдсан байна.

Хүснэгт 1. Институтийн чиг үүрэг

Салбарын үйл ажиллагаанд мөрдөгдөж байгаа хуулийн тоо		20
Үүнээс:	Тухайн салбарын хуулийн тоо	10

	Нийтлэг мөрддөг хуулийн тоо	10
Ерөнхий чиг үүрэг-1: Хот байгуулалтын чиглэлээр судалгаа хийх, баримт бичиг боловсруулах		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-1: Хот төлөвлөлтийн суурь судалгаа хийх Үндэслэл: Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.2.1	Газар нутаг, хүн амын судалгаа	Институтийн Хот байгуулалт, нийгэм, эдийн засгийн судалгааны хэлтэс, Инженерийн дэд бүтцийн судалгааны хэлтэс, бусад гэрээт туслан гүйцэтгэгчид
	Эдийн засаг, хөрөнгө оруулалтын судалгаа	
	Нийгэм, соёлын судалгаа	
	Зам тээвэр, инженерийн дэд бүтцийн судалгаа	
	Байгаль орчин, аюулгүй байдлын судалгаа	
	Газар ашиглалт, барилгажилтын судалгаа	
	Бусад шаардлагатай судалгааг хийх	
ҮЧҮ-2: Хот байгуулалтын баримт бичгийг боловсруулах Үндэслэл: Хот байгуулалтын тухай хуулийн 11 дүгээр зүйл болон Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.2.2	Хүн амын нутагшилт, суурьшлын хөгжлийн ерөнхий төсөл	Институтийн Хот төлөвлөлтийн хэлтэс, Инженерийн дэд бүтцийн хэлтэс, Архитектур төлөвлөлтийн хэлтэс
	Бүсийн хөгжлийн төсөл	
	Чөлөөт бүс, аялал, жуулчлал, дэд бүтцийн хөгжлийн төсөл, ерөнхий төлөвлөгөө	
	Хот тосгоны хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөө	
	Хот тосгоныг хөгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөө	
	Шинэ хороолол, бичил хорооллын төлөвлөгөө	
	Барилга байгууламжийн зураг төсөл	
	Хэсэгчилсэн ерөнхий төлөвлөгөө	
	Хот, суурин газрыг дахин хөгжүүлэх төсөл	
	Салбарын мастер төлөвлөгөө	
Хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөө		
Ерөнхий чиг үүрэг-2: Ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт, мониторинг хийх		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-3: Улаанбаатар хотын хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт, мониторинг хийх Үндэслэл: Барилга, хот байгуулалтын сайдын 2016 оны 178 дугаар тушаалаар батлагдсан Барилгын ажилд зураг төсөл зохиогчийн хяналт тавих дүрэм	Хяналт мониторинг хийх тухай журам боловсруулж батлуулах	Институтийн Хяналт, судалгаа, мониторингийн хэлтэс
	Хяналт мониторинг хийх мэдээллийн сан бүрдүүлэх	
	Хяналт мониторинг хийж, үр дүнг вэб хуудсанд байршуулж, олон нийтийг мэдээллээр хангах	
Ерөнхий чиг үүрэг-3: Нийслэлийн Засаг даргаас ирүүлсэн үүрэгт ажлууд		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-4: Нийслэлийн Засаг даргын мөрийн хөтөлбөр, ойрын болон тухайн жилийн эдийн засгийн нийгмийн зорилтод тусгагдсан ерөнхий төлөвлөгөө, барилга, байгууламж, инженерийн дэд бүтцийн болон авто зам, гүүрийн зураг төсөл болон бусад ТЭЗҮ, төсөл хөтөлбөр боловсруулах	Нийслэлийн хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөө болон хэсэгчилсэн ерөнхий төлөвлөгөө, салбарын мастер төлөвлөгөө боловсруулах	Институтийн бүх хэлтэс
	Барилга, байгууламжийн зураг төсөл боловсруулах	
	Инженерийн дэд бүтцийн болон авто зам, гүүрийн зураг төсөл боловсруулах	

Үндэслэл: Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.2.3	ТЭЗҮ боловсруулах	
	Бусад төсөл хөтөлбөр боловсруулах	
Ерөнхий чиг үүрэг-4: Тусгай эрх, зөвшөөрлийн үндсэн дээр эрхлэх үйл ажиллагаа		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-5: Институтэд олгосон тусгай эрх, зөвшөөрлийн үндсэн дээр ажил гүйцэтгэх Үндэслэл: Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.3,	Тухайн хугацаанд Институтэд олгосон тусгай эрх, зөвшөөрлийн хүрээнд хийгдэх бүхий л үйл ажиллагаа: - Хот байгуулалтын баримт бичиг боловсруулах - Барилга, архитектур, инженерийн дэд бүтцийн зураг төсөл, ТЭЗҮ, төсөв боловсруулах - Авто зам, замын байгууламжийн зураг төсөл, ТЭЗҮ боловсруулах	Институтийн бүх хэлтэс
Ерөнхий чиг үүрэг-5: Зохиогчийн хяналт тавих		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-6: Институтэд боловсруулсан зураг төсөлд зохиогчийн хяналт тавих Үндэслэл: Барилга, хот байгуулалтын сайдын 2016 оны 178 дугаар тушаалаар батлагдсан Барилгын ажилд зураг төсөл зохиогчийн хяналт тавих дүрэм Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.4	Зохиогчийн хяналт тавих жагсаалт хөтлөх	Институтийн Архитектур төлөвлөлтийн хэлтэс, Инженерийн дэд бүтцийн хэлтэс, Холбогдох архитекторууд болон ИТА
	Зохиогчийн хяналт хийх	
	Зохиогчийн хяналтын дүгнэлт боловсруулах	
Ерөнхий чиг үүрэг-6: Гадаад харилцаагаа хөгжүүлэх		
Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хамтран хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, оролцогчид
ҮЧҮ-7: Гадаад харилцаагаа хөгжүүлэх Үндэслэл: Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан Институтийн дүрмийн 4.4	Гадаадын иргэн, хуулийн этгээдтэй харилцах	Захиргаа удирдлага, санхүүгийн хэлтэс
	Олон улсын хамтын ажиллагааны санамж бичиг, гэрээ байгуулах	
	Гадаад тендерийн сонгон шалгаруулалтад оролцох	

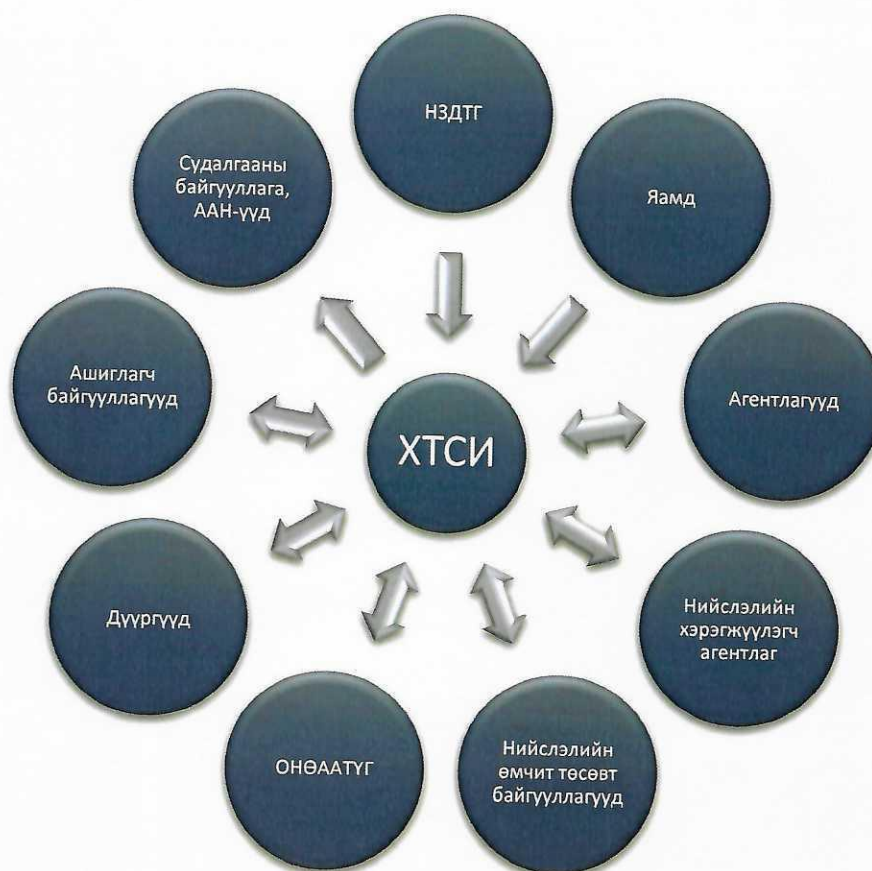
2.2 Холбогдогч талуудыг тодорхойлох

Холбогдогч талуудыг тодорхойлохдоо тус Институт бусад байгууллагатай харилцах эрх хэмжээг үндэслэсэн болно. Үүнийг ерөнхий байдлаар авч үзвэл тус Институт нь

1. Дээшээ чиглэлд Нийслэлийн Засаг дарга болон бусад дээд шатны байгууллага, албан тушаалтнуудаас гаргасан захирамж, тушаал, шийдвэрийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, ажлынхаа үр дүнг тайлагнах, үйл ажиллагаагаа уялдуулан

- зохицуулах, нутаг дэвсгэрийнхээ эдийн засаг нийгмийг хөгжүүлэх талаар санал боловсруулж хүргүүлэх, зөвлөгөө дэмжлэг авах
2. Хэвтээ чиглэлд нийслэлийн захиргааны байгууллагууд болон бусад байгууллагатай үйл ажиллагаагаа уялдуулан зохицуулах, хамтран ажиллах, саналаа уламжлах, мэргэжил арга зүйн дэмжлэг авах

График.2. Холбогдогч талууд



Эдгээр холбогдогч талуудын оролцоог мэдээлэх, зөвлөх, санал өгөх, хамтран ажиллах, шийдвэр гаргах гэсэн ерөнхий ангиллын хүрээнд тодорхойлсон болно. Үүнийг дараах хүснэгтээр харуулав.

Хүснэгт 2. Холбогдогч талуудын оролцоо

Холбогдогч талууд	Харилцах хэлбэр					
	Захиргааны чиглэлээр	Мэдээлэл солилцох	Санал авах	Зөвшилцөх	Хамтран ажиллах	Бусад
Нийслэлийн Засаг даргын тамгын газар	✓	✓	✓			
Хот байгуулалт, барилга орон сууцжуулалтын яам	✓		✓		✓	✓
Бусад яамдууд	✓		✓			
Барилгын хөгжлийн төв	✓		✓			
Бусад засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлагууд	✓	✓	✓	✓	✓	
Нийслэлийн ИТХ			✓			✓
Нийслэлийн Захирагчийн ажлын алба		✓			✓	
Хот байгуулалт, хотын стандартын газар	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Нийслэлийн Хөрөнгө оруулалтын газар	✓		✓		✓	

Нийслэлийн Газар зохион байгуулалтын алба		✓		✓		✓
Нийслэлийн замын хөгжлийн газар		✓		✓		
Хотын стандарт, Хяналт шалгалтын газар	✓	✓	✓		✓	
Нийслэлийн орон сууцны бодлогын газар		✓		✓	✓	✓
Геодези, усны барилга байгууламжийн газар		✓		✓		✓
Ус сувгийн удирдах газар		✓		✓		✓
Хот тохижилтын газар		✓		✓		✓
Орон сууц, нийтийн аж ахуйн удирдах газар		✓		✓		✓
Замын хөдөлгөөний удирдлагын төв		✓		✓		✓
Нийслэлийн байгаль орчны газар		✓		✓		✓
Улаанбаатар цахилгаан түгээх сүлжээ		✓		✓		✓
Улаанбаатар дулааны сүлжээ		✓		✓		✓
Хот байгуулалтын чиглэлийн төслүүд		✓		✓	✓	✓
Нийслэлийн Өмчийн харилцааны газар	✓					
Нийслэлийн Дотоод аудитын газар	✓					
Нийслэлийн цахим хөгжил, мэдээлэл технологийн газар	✓					
Нийслэлийн нийтлэг үйлчилгээний газар	✓					
Төрийн худалдан авах ажиллагааны газар	✓					
Нийслэлийн Худалдан авах ажиллагааны газар	✓					
Нийслэлийн Архивын газар	✓				✓	
Бусад нийслэлийн харьяа байгууллагууд		✓		✓	✓	✓
Дүүргүүд		✓			✓	✓
Иргэн, аж ахуйн нэгж, судалгааны байгууллагууд		✓			✓	✓

2.3 Чиг үүргийн хэрэгжилтийг тодорхойлох

Тус Институтийн чиг үүргийн хэрэгжилтийг тодорхойлохдоо өмнөх онуудад хийгдсэн ажлуудын тойм болон холбогдогч талуудаас авсан санал асуулгын дүнд үндэслэв.

Эхний ээлжид өмнөх онуудад хийсэн ажлуудыг тоймлон чиг үүргийн хэрэгжилтийг тодорхойлъя.

Хүснэгт 3. Өмнөх онуудын чиг үүргийн хэрэгжилт

Д/Д	Чиг үүргүүд	2022	2023	2024
1	Хот байгуулалтын суурь судалгаа хийх	2	4	4
2	Хот байгуулалтын баримт бичиг боловсруулах	4	1	2
3	Зураг төсөв боловсруулах	7	6	3
4	Хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт, мониторинг хийх	0	0	0
5	Нийслэлийн Засаг даргаас ирүүлсэн үүрэгт ажлууд	8	4	10
6	Тусгай эрх, зөвшөөрлийн үндсэн дээр эрхлэх үйл ажиллагаа	3	8	10
7	Зохиогчийн хяналт	10	24	13
8	Гадаад харилцааны хүрээнд зохион байгуулагдсан ажил	1	1	3
	Нийт	24	43	31

Энэхүү хүснэгтээс харахад хот байгуулалтын чиглэлээр суурь судалгаа хийх болон хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт, мониторинг хийх, гадаад харилцааны хүрээнд хийгдэх ажлуудын чиглэлээр өнгөрсөн 4 жилийн хугацаанд чиг үүргийн

хэрэгжилт хангалтгүй байсан байна. Учир нь хот байгуулалтын чиглэлээр суурь судалгаа хийх болон хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт, мониторинг хийх гэсэн үндсэн чиг үүргүүд нь Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор батлагдсан дүрэмд илүү нарийвчлагдан туссан учир эдгээр чиг үүргүүд нь шинээр бий болсон чиг үүргүүд гэж үзэж болохоор байна.

Мөн туслах чиг үүрэг болох гадаад харилцааны хүрээнд хийгдэх ажлуудын хувьд мөн дээрх тогтоолоор шинээр батлагдсан Институтийн бүтэц, орон тоонд гадаад харилцаа хариуцсан мэргэжилтэнтэй болсон. Өмнө нь гадаад харилцааны асуудал хариуцсан албан хаагчийн орон тоо байгаагүйгээс уг туслах чиг үүргийн хэрэгжилт хангалтгүй байсан.

2.4 Институтийн даргад олгосон захиргааны эрх хэмжээ

Институтийн даргын хувьд 2019 оныг хүртэл Нийслэлийн Өмчийн ашиглалт, удирдлагын газартай байгуулсан Контракт гэрээ болон бусад хууль тогтоомжоор олгогдсон захиргааны эрх хэмжээнүүдийг эдэлдэг байсан бол 2019 оноос эдгээрээс гадна Нийслэлийн Засаг даргатай хариуцлагын гэрээ байгуулан ажиллах болсон.

Контракт гэрээ, Хариуцлагын гэрээ болон бусад хууль тогтоомж, байгууллагын дүрмээр дараах захиргааны эрх хэмжээнүүдийг олгосон байна. Үүнд:

1. Институтийн дарга нь Өмчийн ашиглалт, удирдлагын газраар дамжуулан холбогдох дээд байгууллагаас зөвшөөрөл авсны үндсэн дээр дараах эрхүүдийг эдэлнэ.
 - a. Эрхлэх бизнесийн төрөл чиглэлээс өөр үйлдвэрлэл, үйлчилгээ явуулах
 - b. Ажиллагсдын нийгэм, халамжийн чанартай хөрөнгө оруулалт хийх
 - c. Бусад өмчийн этгээдтэй хамтран хуулийн этгээд байгуулах, хөрөнгө оруулах, оруулсан хувь хөрөнгөө татан авах, бусад өмчийн этгээдээс хөрөнгө оруулалт хийлгэх
 - d. Салбар болон төлөөлөгчийн газар байгуулах
 - e. Ажиллагсдын мэргэжил дээшлүүлэх, боловсон хүчнийг сургах сургалтын болон нийгэм ахуйн зардлыг төлөвлөж батлах
 - f. Үйлдвэрийн газрын цэвэр активын 10 хувиас дээш үнийн дүнтэй тэнцэх хэмжээний зээл авах
2. Үйлдвэрийн газрын эд хөрөнгийг үйл ажиллагааны зорилгод нийцүүлэн хууль тогтоомж, үйлдвэрийн газрын дүрэм, контрактад заасан эрх хэмжээний дотор захиран зарцуулах эрхтэй.
3. Институтийн дарга нь өөрт олгогдсон эрх хэмжээний дотор бусад хуулийн этгээд, иргэдтэй гэрээ хэлцэл байгуулах эрхтэй байна.

ГУРАВ: АЛСЫН ХАРАА

Алсын хараа нь байгууллагын ирээдүйн төлөвийг илэрхийлсэн, хөгжлийн чиг баримжааг тодорхойлсон үр дүн юм. Өөрөөр хэлбэл, алсын хараа нь амжилт дэвшилд хөтлөх уриа дуудлага бөгөөд байгууллагын үйл ажиллагаа бүхэлдээ алсын хараанд чиглэнэ. Алсын хараа нь хийсвэр, тунхгийн шинжтэй биш, харин ирээдүйд хүрэх үр дүнг бодитойгоор илэрхийлсэн байх учиртай.

Нийслэлийн төрийн байгууллагуудын хувьд иргэдэд үзүүлэх үйлчилгээний чанар, засаглалын хандлага, манлайллын үүрэг, дижитал шилжилт, тогтвортой хөгжлийн зарчимд суурилсан засаглалын шинэчлэлийн зорилгыг илэрхийлдэг.

Тус Институт нь орон нутгийн өмчит аж ахуйн тооцоот үйлдвэрийн газар, тусгай эрх болон зөвшөөрлийн хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулдаг өвөрмөц онцлогтой. Эдгээр онцлогийг харгалзан Алсын харааг дараах байдлаар тодорхойллоо.

ШИНЖЛЭХ УХААНД СУУРИЛСАН, ИННОВАЦЛАГ ШИЙДЛЭЭР ИРГЭДИЙН АЯ ТУХТАЙ АМЬДРАХ ОРЧНЫГ БҮРДҮҮЛСЭН ХОТ БАЙГУУЛАЛТЫН БАРИМТ БИЧГИЙГ ЧАНАРТАЙ БОЛОВСРУУЛДАГ ТЭРГҮҮЛЭХ БАЙГУУЛЛАГА БАЙНА

ЭРХЭМ ЗОРИЛГО

Эрхэм зорилго нь байгууллагын хэмжээнд хуулиар хүлээсэн чиг үүргийн хүрээнд хэрэгжүүлэх одоо ба ирээдүйн үйл ажиллагааны талаарх хүсэл эрмэлзэл, үнэт зүйл, хөгжлийн үзэл баримтлал, оршин тогтнох учир шалтгааныг илэрхийлдэг.

Институтийн хувьд эрхэм зорилгыг дүрэмдээ тусгасан бөгөөд Нийслэлийн Иргэдийн төлөөлөгчдийн хурлын Тэргүүлэгчдийн 2019 оны 07 дугаар сарын 04-ний өдрийн 116 дугаар тогтоолоор эрхэм зорилгыг байдлаар тодорхойлсон.

“Үйлдвэрийн газрын эрхэм зорилго нь түүх, соёл иргэншлийн уламжлал, бүсчилсэн хөгжлийн бодлого, хүрээлэн буй орчныг хамгаалах шаардлагад нийцүүлэн нийслэлийн хүн амын эрүүл, аюулгүй амьдрах тааламжтай орон зайн орчныг бүрдүүлэхийн тулд хот төлөвлөлтийн суурь судалгаа хийх, бүс нутаг, хот, тосгоны хөгжлийн төлөвлөлтийн зураг, төсөл боловсруулах чиг үүргийг хэрэгжүүлж Хотын удирдлага, хот байгуулалтын салбарын байгууллагууд, иргэд, аж ахуйн нэгж байгууллагыг олон улсын жишигт нийцсэн хот төлөвлөлтийн эрдэм, шинжилгээ, судалгааны ажил, зураг төслөөр хангахад оршино”

ҮНЭТ ЗҮЙЛ:

Энэхүү стратегийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд дараах үнэт зүйлсийг эрхэмлэнэ. Үүнд:

- *Шинжлэх ухаанд суурилсан хандлага- Бүх төлөвлөлт, бодлогын баримт бичгийг нотолгоо, судалгаанд үндэслэн боловсруулж, бодит нөхцөл байдлыг шинжлэх ухааны аргачлалаар үнэлнэ.*
- *Инновац ба дижитал шийдэл- Техник технологийн дэвшлийг ашиглан хот төлөвлөлтийн процессыг шинэчлэх, BIM, GIS зэрэг дэвшилтэт аргачлалыг үйл ажиллагаанд хэвшүүлнэ.*
- *Итгэлцэл ба ил тод байдал- Иргэд, захиалагч байгууллагууд, мэргэжлийн байгууллагууд, Яамдууд болон Нийслэлийн засаг даргын хэрэгжүүлэгч агентлагуудтай ил тод мэдээлэл солилцож, харилцан итгэлцэл, хамтын үнэ цэнийг бий болгоно.*
- *Нийгмийн хариуцлага- Хот байгуулалт нь зөвхөн дэд бүтэц биш, харин иргэдийн амьдрах орчин, тэгш хүртээмж, хүрээлэн буй орчны тогтвортой байдалд чиглэсэн байх ёстой гэсэн зарчмыг баримтална.*
- *Чанар ба мэргэжлийн ёс зүй- Баримт бичиг боловсруулах бүх үе шатанд мэргэжлийн өндөр түвшин, хууль эрх зүйн хэм хэмжээг дагаж мөрдөх ба чанарын өндөр түвшинд боловсруулсан бүтээгдэхүүн бий болгохыг эрмэлзэнэ.*
- *Хамтын ажиллагаа ба оролцоо- Хот төлөвлөлт нь олон талын оролцогчийн уялдаа холбоог шаарддаг учраас олон нийтийн оролцоо, холбогдох талуудын уялдаа холбоог хангаж ажиллана.*

- *Тогтвортой хөгжил- Хот байгуулалт нь ирээдүйг харсан, нийгэм, эдийн засаг, байгаль орчны тэнцвэртэй хөгжлийг хангахад нийцсэн байна.*

ДӨРӨВ. ОРЧНЫ БОЛОН НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү шинжилгээг удирдлагын стратегийн шийдвэр гаргахад шаардлагатай мэдээллээр хангах зорилгоор хийв. Тус Институт нь бодлогын баримт бичигт тусгагдсан зорилт, хуулиар ногдуулсан чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилтууд үйл ажиллагаа болж амжилттай хэрэгжих боломж ямар байгааг гадаад ба дотоод орчны хүчин зүйлийн хүрээнд тулгуурлан бодитойгоор тодорхойлов.

4.1 ГАДААД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

Гадаад орчны шинжилгээг хийхдээ улс төр, эдийн засаг, нийгэм соёл, технологи, хууль эрх зүй, байгаль орчны зүгээс үзүүлэх нөлөөллийг тодорхойлсноор ямар эерэг боломж, ямар сөрөг нөлөөлөл, эрсдэл байгааг гаргана.

4.1.1. Улс төрийн нөлөөлөл

Улс төрийн нөлөөллийн хувьд Нийслэлийн удирдлага солигдох бүрд Институтийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх нөлөөлөл ажиглагдаж байна. Тухайлбал 1964 онд анх байгуулагдсан цагаас хойш нийт 13 удаа бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт орж, нэр солигдсон байна. Үүнээс гадна 2000 оноос хойш нийтдээ 8 удаа нийслэлийн Засаг дарга солигдсон байна. Ийнхүү нийслэлийн удирдлагууд солигдох бүрд харьяа байгууллагуудад бүтцийн өөрчлөлт орох хандлага байдаг тул улс төрийн хувьд нөлөөлөл үзүүлж байна.

4.1.2. Эдийн засгийн нөлөөлөл

“Төрийн хэмнэлтийн тухай” хуулийн дагуу эдийн засгийн хувьд зарим нэг үйл ажиллагаа хумигдаж байгаа ч бүтээн байгуулалттай холбоотой тэр дундаа зураг төслийн ажил эрэлт ихтэй байгаа нь эдийн засгийн хувьд эерэг нөлөөлөлтэй байна.

4.1.3. Нийгэм, соёл, технологийн нөлөөлөл

Давагдашгүй хүчин зүйлийн нөлөөнөөс шалтгаалсан эрсдэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, эрсдэлийн сан байгуулах шаардлагатай.

4.1.4. Хууль, эрх зүйн нөлөөлөл

УИХ- аар хэлэлцэгдэхээр хүлээгдэж байгаа Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгын төсөл, Төрийн болон орон нутгийн өмчит компанийн бүтээмж, ил тод байдал, засаглалыг сайжруулах тухай хуулийн төсөл болон хамт өргөн мэдүүлсэн хууль, тогтоолын төслүүд хуульчлагдан батлагдсан тохиолдолд

1. Өмчийн харилцаа
2. Байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалт
3. Тайлагнал хяналт
4. Хууль эрх зүйн орчин
5. Удирдлагын хариуцлага зэрэгт нөлөөлөл үзүүлэх магадлалтай.

4.1.5. Байгаль орчны нөлөөлөл

Зураг төслийн үйл ажиллагаагаар дамжуулан байгаль орчинд нөлөөлөл үзүүлэх эрсдэлтэй. Төлөвлөлтийн үе шатуудад байгаль орчны төлөв байдлын үнэлгээг хийж байх шаардлагатай.

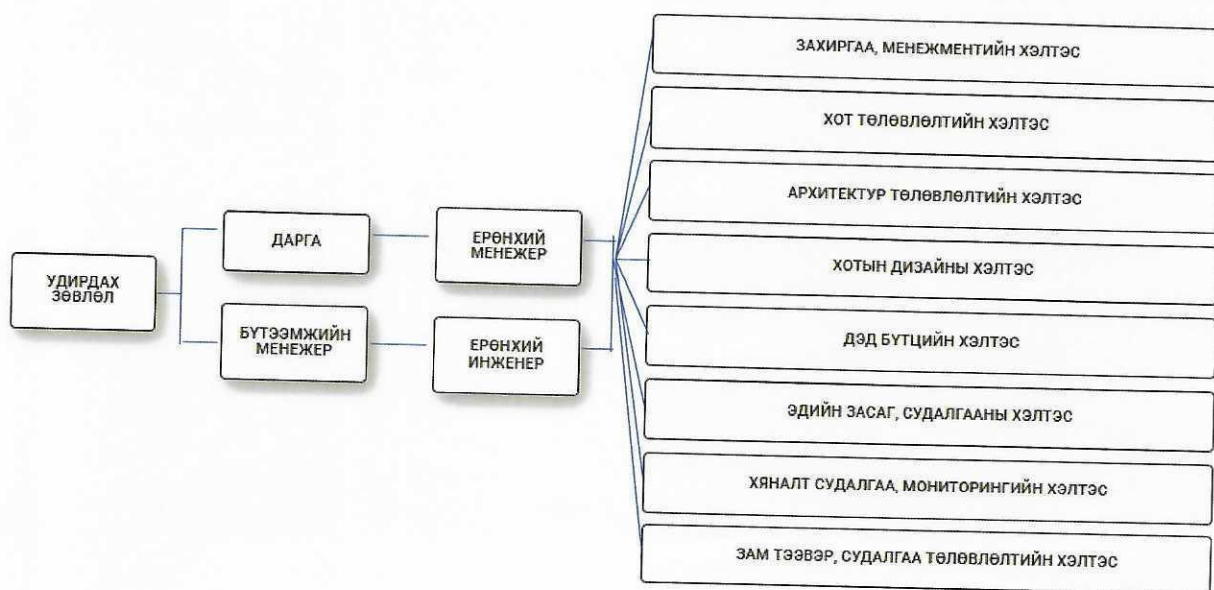
4.2. ДОТООД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

Дотоод орчны шинжилгээг хийхдээ Институтийн бүтэц, зохион байгуулалт, соёл, нөөц (хүн, санхүү, техник, мэдээлэл) хийгээд технологийн үйл явц зэрэг хүчин зүйлсийн хүрээнд давуу ба сул талыг тодорхойлох байдлаар гүйцэтгэв.

4.2.1 Институтийн бүтэц, зохион байгуулалт

Институтийн шинэчлэгдсэн бүтэц Нийслэлийн Засаг даргын 2023 оны 03 дугаар 31-ний өдрийн А/312 дугаар захирамж, “Хот төлөвлөлт, судалгааны институт” ОНӨААТҮГ-ын даргын 2023 оны 04 дүгээр сарын 08-ний өдрийн А/08 дугаар тушаалаар 8 хэлтэс 81 хүний орон тоотой байхаар баталсан.

График.3. Бүтэц зохион байгуулалтын ерөнхий схем



Хэлтсүүдийн чиг үүрэг

Захиргаа менежментийн хэлтэс: Байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагааг зохион байгуулах, удирдлагын шийдвэрийг хэрэгжүүлэх, хүний нөөцийн болон дотоод зохион байгуулалтын үйл ажиллагааг уялдуулан шуурхай удирдлагаар ханган хуулийн хүрээнд зохион байгуулах

Хот төлөвлөлтийн хэлтэс: Хот байгуулалтын баримт бичгийг Монгол улсад мөрдөгдөж буй хууль тогтоомж, бодлогын баримт бичгийн норм стандартад нийцүүлэн улс, нийслэл, орон нутгийн төсвийн болон гадаад, дотоодын байгууллага аж ахуйн нэгжийн хөрөнгө оруулалтаар боловсруулах

Архитектур төлөвлөлтийн хэлтэс: Барилга байгууламж, тохижилтын ажлын зураг төслийг Монгол улсад мөрдөгдөж буй хууль, тогтоомж, барилгын норм ба дүрэм, стандартад нийцүүлэн улс, нийслэл, орон нутгийн төсвийн болон гадаад, дотоодын байгууллага, иргэн, аж ахуйн нэгжийн хөрөнгө оруулалтаар боловсруулах

Дэд бүтцийн төлөвлөлтийн хэлтэс: Хот байгуулалтын баримт бичиг, барилга байгууламж, тохижилтын ажлын зураг төслийн инженерийн дэд бүтцийн төлөвлөлтийг Монгол улсад мөрдөгдөж буй хууль тогтоомж, бодлогын баримт бичгийг норм стандартад нийцүүлэн улс, нийслэл, орон нутгийн төсвийн болон гадаад, дотоодын байгууллага, аж ахуйн нэгжийн хөрөнгө оруулалтаар боловсруулах

Инженерийн дэд бүтцийн хэлтэс: Инженерийн дэд бүтцийн эх үүсвэр, шугам сүлжээний одоогийн нөхцөл байдал, цаашдын болон олон улсын чиг хандлагыг судлан хот төлөвлөлт, эрдэм шинжилгээ, судалгааны ажил боловсруулж, хотын удирдлага, хот байгуулалтын салбарын байгууллага, иргэд аж ахуйн нэгж байгууллагыг судалгааны үр дүн, мэдээллээр хангах

Хяналт, мониторингийн хэлтэс: Хөгжлийн ерөнхий төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт мониторинг хийх тогтолцоог бий болгож, хэрэгжилт, үр дүн, нөлөөллийг үнэлэн, дүгнэлт зөвлөмж гарган холбогдох байгууллагуудыг үнэн зөв мэдээллээр хангах

Эдийн засаг судалгааны хэлтэс: Хот байгуулалт, нийгэм эдийн засаг, зам тээврийн одоогийн нөхцөл байдал, цаашдын болон олон улсын чиг хандлагыг судлан хот төлөвлөлт, эрдэм шинжилгээ, судалгааны ажил боловсруулж, хотын удирдлага, хот байгуулалтын салбарын байгууллага, иргэд аж ахуй нэгж байгууллагыг судалгааны үр дүн, мэдээллээр хангах гэсэн чиг үүргийн тус тус хүлээдэг байна.

Зам тээвэр, судалгааны хэлтэс: Монгол улсад мөрдөгдөж буй хууль, тогтоомж, норм ба дүрэм, стандартад нийцүүлэн улс, нийслэл, орон нутгийн төсвийн болон гадаад, дотоодын байгууллага, иргэн, аж ахуйн нэгжийн хөрөнгө оруулалтаар Авто зам, замын байгууламжийн техник-эдийн засгийн үндэслэл боловсруулах, Авто зам, замын байгууламжийн зураг төсөл боловсруулах чиг үүрэгтэй

4.2.2 Хүний нөөц

Нийслэлийн Засаг даргын 2025 оны 01 дүгээр сарын 08-ны өдрийн А/07 дугаар “Бүтээмжийн менежерийн орон тоо, албан тушаалыг бий болгох тухай” захирамж гарсантай холбогдуулан байгууллагын даргын 2025 оны 01 дүгээр сарын 22-ны өдрийн А/04 дугаар тушаалаар 82 хүний орон тоотойгоор бүтэц баталсан.

Хот төлөвлөлт, судалгааны институт нь бүтэц, зохион байгуулалтын хувьд 8 хэлтэс, 82 хүний орон тоотой бөгөөд 2025 оны 7 дугаар сарын байдлаар 56 албан хаагчидтайгаар үйл ажиллагаа явуулж байна.

Институтийн нийт албан хаагчдыг ажил мэргэжлээр нь ангилж авч үзвэл 36 хувь нь архитектор, 9 хувь нь хот төлөвлөгч мэргэжилтэй бол 21 хувь нь бүх төрлийн инженер, 27 хувь бусад болон захиргаа, менежментийн чиглэлийн мэргэжилтнүүд, 6 хувь нь эдийн засагч, экологич, төсөвчин гэх мэт бусад мэргэжлийн албан хаагчид байна.

Эндээс харахад тус Институт нь нийт орон тоо 82 байхаас 68 хувийн орон тоотой үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа бөгөөд инженер болон судалгааны чиглэл болон үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаа хэвийн явуулах боловсон хүчин дутагдалтай байна.

Хэдийгээр орон тоо бүрдүүлэх чиглэлээр олон нийтэд мэдээлэл байршуулдаг ч улсын хэмжээнд ажиллах хүчний хомсдолтой байгаа бөгөөд ялангуяа нарийн мэргэжлийн

мэргэжилтнүүд цөөн байгаатай холбогдуулан шинэ залуу боловсон хүчний цалингийн хүлээлт өндөр, орчин үеийн амьдралын хэв маягт нийцсэн зайнаас ажиллах хэлбэрийг чухалчилж байгаа зэрэг нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийг хийхэд хүндрэлтэй байна.

Иймд ур чадвар, гүйцэтгэлийн үнэлгээг боловсронгуй болгож цалин хангамжийн хэмжээг нэмэгдүүлж чадварлаг хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийг хийх шаардлагатай байна.

Ажилд авсан албан хаагчдыг давтан сургах, мэргэжлийн ур чадвараар хангах, нийгмийн баталгааг хангах гэсэн чиглэлээр албан хаагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллуулж байна.

График.4. Албан хаагчдын мэргэжил эзэмшсэн байдал



Албан хаагчдын боловсролын зэргийг авч үзвэл 63 хувь нь бакалаврын зэрэгтэй бол 35 хувь нь магистрын зэрэгтэй байна. Байгууллагын албан хаагчдын мэдлэг мэргэжлээ дээшлүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлэх зорилгоор ажлын байран дээр сургалтууд болон гадаад, дотоодын богино хугацааны сургалтуудад хамруулж байна.

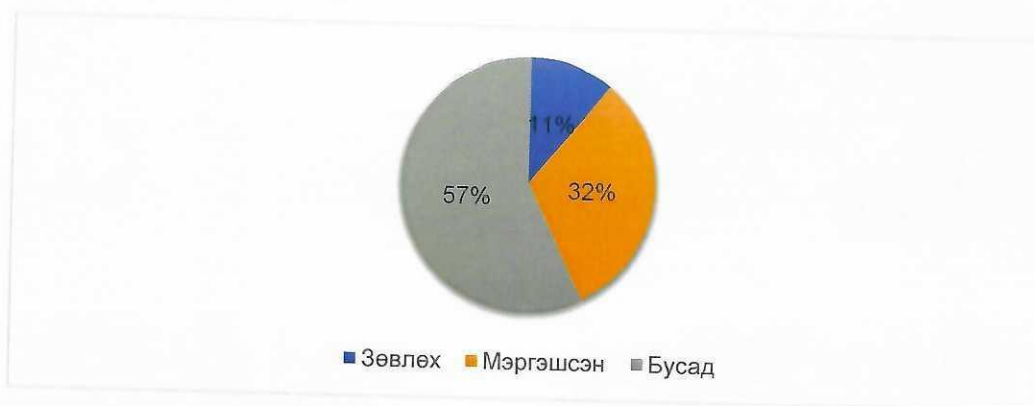
Хүснэгт 4.		Боловсролын зэргийн үзүүлэлт	
Боловсролын зэрэг	Нийт	Хувь	
Магистр	20	35%	
Бакалавр	35	63%	
Бүрэн дунд/ мэргэжлийн сургалт/	1	2%	
Нийт	56	100%	

Ажилласан хугацаагаар нь ангилж үзвэл:

- 0-1 жил буюу шинэ ажилтан 26%,
- 1-5 жил буюу дадлагажиж буй ажилтан 38%,
- 5 жилээс дээш буюу тогтвор суурьшилтай ажилтнууд 36%-г эзэлж байна.

Нийт албан хаагчдын мэргэшлийн зэргээр нь ангилан авч үзвэл 11 хувь нь зөвлөх, 32 хувь нь мэргэшсэн үлдсэн 57 хувь нь мэргэшлийн цол зэрэггүй албан хаагчид эзэлж байна. Эндээс Институтийн албан хаагчдын 43 хувь нь мэргэшсэн болон зөвлөх зэрэгтэй мэргэжилтнүүд байна.

График.5. Мэргэшсэн байдал



4.2.3 Санхүү, эдийн засгийн чадавх, нөөц

Байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний дотоод орчны дүн шинжилгээ хийхэд санхүү, эдийн засгийн талаас дараах үндсэн шинжилгээ, үнэлгээнүүд нэн чухал шаардлагатай байдаг. Үүнд:

1. **Санхүүгийн шинжилгээ:** Орлого, ашигт ажиллагааны анализ, борлуулалтын орлого, ашиг, алдагдал, цэвэр ашиг, ашигт ажиллагааны хувь хэмжээг цаг хугацааны туршид судлах, орлогын эх үүсвэр, өөрчлөлт, зардлын бүтэц, динамик, үйл ажиллагааны зардал, хөрөнгө оруулалт, элэгдэл, татвар, бусад зардлын харьцаа, өсөлт, үндсэн хөрөнгийн ашиглалт, элэгдлийн зардал, хөрөнгийн ашиглалтаас үүсэх өртөг, хөрөнгийн ашиглалтын хугацаа, төлбөрийн чадвар, хөрвөх чадварын шинжилгээ, мөнгөний урсгал, бэлэн мөнгөний орлого, зарлага, авлага, өглөгийн эргэлт, санхүүгийн харьцуулалт (коэффициент), өр төлбөрийн харьцаа, ашигт ажиллагааны коэффициент, хөрөнгө эргэлтийн харьцаа, хөрөнгө оруулалтын өгөөж (ROI), цэвэр одоогийн үнэ цэнэ (NPV), ашиглалтын хугацаа (Payback Period) гэх мэт

2. **Эдийн засгийн шинжилгээ:** Зах зээлийн шинжилгээ, борлуулалтын зах зээл, өрсөлдөгчдийн байдал, хэрэглэгчийн эрэлт, үнэ цэнэ, өсөлтийн төлөв, боломжийн үнэлгээ, дотоод болон гадаад зах зээлийн өсөлтийн хэтийн төлөв, эрсдэл ба боломжийн үнэлгээ (SWOT, PESTEL шинжилгээ), төсвийн төлөвлөлт, санхүүгийн загварчлал, орлого, зардлын төсөвлөлт, мөнгөн урсгалын төлөвлөлт, санхүүгийн урьдчилсан загварчлал, үйл ажиллагааны болон хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөө, үйлчилгээний өртөг, үнэ цэнийн тооцоо

3. **Эрсдэлийн шинжилгээ:** Санхүүгийн эрсдэл, зах зээлийн эрсдэл (хэрэглэгчийн эрэлт бууралт, өрсөлдөөн), хүний нөөц, гадаад орчны эрсдэл

4. **Хүний нөөцийн санхүүгийн шинжилгээ:** Цалингийн зардал, нэмэгдэл, нийгмийн даатгалын төлөвлөлт, Хөдөлмөрийн бүтээмж, орон тоо, төсөвт нөлөөлөх хүчин зүйлс гэх мэт

Эдгээр шинжилгээ, тооцооллыг хийснээр:

- Ирэх 4 жилд байгууллагын орлого, зардал, ашигт ажиллагааны чиг хандлага тодорхойлогдоно.
- Хөрөнгө оруулалт, хүний нөөцийн зохицуулалт, эрсдэлийг бууруулах стратеги гаргаж чадна.
- Санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах, байгууллагын хөгжлийн зорилтыг бодитоор дэмжих боломжтой болно.

2024 онд Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн нийт хөрөнгө 2.1 тэрбум төгрөг болж 2023 онтой харьцуулахад хөрөнгийн хэмжээ 36 хувиар буюу 4.1 тэрбум төгрөгөөр

буурсан үзүүлэлттэй байна. Нийт хөрөнгийн 76%-ийг эргэлтийн хөрөнгө, 24 %-ийг эргэлтийн бус хөрөнгө эзэлж байна. Эргэлтийн бус хөрөнгийн 98%-ийг үндсэн хөрөнгө, 2%-ийг биет бус хөрөнгө эзэлж байна. Нийт эх үүсвэрийн 90%-ийг эзэмшигчийн өмч, 10%-ийг богино хугацаат өр төлбөр эзэлж байна.

Хүснэгт 5. Төлбөрийн чадварын шинжилгээ

Огноо	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Түргэн хөрвөх хөрөнгийн харьцаа	5.96	4.57	1.36	7.17
Үнэмлэхүй хөрвөх чадварын харьцаа	2.24	2.46	1.17	3.61
Эргэлтийн харьцаа=ЭХ/БХӨТ	6.12	4.75	1.37	7.72
ЭХ-н хувийн жин=ЭХ/НХ	85.60%	85.10%	95.10%	76.20%
ЦЭХ=ЦЭХ/НХ	71.60%	67.20%	25.70%	66.30%

Түргэн хөрвөх хөрөнгийн харьцаа нь манай байгууллагын хувьд эргэлтийн хөрөнгийн бага хувийг бараа материал, ихэнх нь хувийг захиалагчаас авах авлага эзэлж байна. Захиалагчаас авах авлагаар гэрээгээр гүйцэтгэгчдэд өгөх өглөгөө бууруулах тул түргэн хөрвөх хөрөнгийн харьцаа харьцангуй сайн байна.

Үнэмлэхүй хөрвөх чадварын харьцаа (*Absolute Liquidity Ratio*) нь 2022–2024 онд компанийн бэлэн мөнгөөр богино хугацаат өрийг 2.2–2.4 дахин төлөх боломжтой байсан.

Эргэлтийн харьцаа сайн үзүүлэлттэй байгаа нь байгууллага ерөнхийдөө эргэлтийн хөрөнгөөр богино хугацаат өр төлбөрөө барагдуулж чадна. Богино хугацаат өр төлбөрөө төлөөд үлдэх хөрөнгө нь нийт хөрөнгийн дүнд эзлэх хувийн жин буурсан байна. Энэ нь өр төлбөр их хэмжээгээр бий болж байгаатай холбоотой. Төлбөрийн чадварын хувьд жил ирэх тусам буурах явдал ажиглагдаж байгаа нь ББӨ нэмэгдэж байгаатай холбоотой.

Хүснэгт 6. Санхүүгийн тогтвортой байдлын шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Бие даалтын коэффициент	86%	82 %	30.6%	90.1%
Санхүүгийн хамаарлын коэффициент	14 %	17 %	69.4%	9.9%
Өр төлбөрийн хувийн жин	14%	17 %	69.4%	9.9%
ӨТ ба ЭӨ харьцаа	0.16	0.22	2.26	0.11

Бие даалтын коэффициент нь 2023 онд: Өр нэмэгдэж, эзэмшигчийн өмч буурсан нь бие даалтын коэффициентийг 30%-д бууруулсан. Харин 2024 онд төлбөр багасаж, эзэмшигчийн өмчийн хувь өссөн.

Санхүүгийн хамаарлын коэффициент буюу Өрийн хамаарлын коэффициент гэдэг нь Өр нэмэгдэж, эзэмшигчийн өмч буурсан нь бие даалтын коэффициентийг 30%-д бууруулсан. Харин 2024 онд төлбөр багасаж, эзэмшигчийн өмчийн хувь өссөн.

Өр төлбөрийн хувийн жин: 2023 онд байгууллага өндөр өртэй (69.4%) ажилласан бөгөөд энэ нь санхүүгийн дарамтыг өсгөсөн ч 2024 онд эрс буурсан.

Өр төлбөр ба эзэмшигчийн өмчийн харьцаа: 2023 онд байгууллага өндөр өртэй, санхүүгийн хөшүүрэг хэт өндөр байсан. Харин 2024 онд өрийн хэмжээ буурч, тайван түвшинд шилжжээ.

Хүснэгт 7. Эргэцийн шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.06	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Авлагын эргэц(удаа)= БО/ДА	0.65	2.84	21.95	11.17
Авлагын эргэц(өдөр)= 360/АЭ	565.1	128.5 өдөр	16.6 өдөр	32.7 өдөр
ЭХ эргэц (удаа)=БО/ЭХ	0.60	1.45	3.49	1.47
ЭХ эргэц (өдөр)=360/ЭХЭ	606.4	251.7 өдөр	104.6 өдөр	248.3 өдөр

Нийт хөрөнгийн эргэц=БО/НХ	0.45	1.24	3.24	1.33
----------------------------	------	------	------	------

2023 онд авлагын эргэц 21.95 удаа болсон нь компанийн авлагаа маш сайн цуглуулж, мөнгөн хөрвөлт түргэн байсныг харуулж байна. Авлагын эргэц өдрөөр гэдэг нь 2023 оны 16.6 өдөр бол маш сайн үзүүлэлт бөгөөд авлагын цуглуулалт шуурхай байгааг илтгэнэ. 2024 онд хэвийн болсон бөгөөд буурсан харагдаж байна.

2023 онд эргэц хамгийн өндөр (3.49) буюу хөрөнгө бүтээмжтэй, эргэлт хурдан байсныг харуулж байна. Эргэлтийн хөрөнгийн эргэц өдрөөр: 2023 онд хөрөнгө дунджаар 104 хоног ашиглагдаж байснаар хөрвөлт сайжирсан ч 2024 онд дахин удааширсан байна.

Хүснэгт 8. Бүтээмжийн шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Хөдөлмөрийн бүтээмж=ТҮЦА/ажиллагсдын тоо	54,885.40	45,902.08	228,199.30	105,466.36
Үндсэн хөрөнгийн ачаалал=БО/ҮХ	115.14	22.31	100.88	17.89
Материал өгөөж=БО/БМ	82.01	48.72	225.21	64.52
Эдийн засгийн тогтвортой өсөлтийн коэффициент=(ЦА-НА)/ЭӨ	17%	7%	23%	15%

Бүтээмжийн үзүүлэлт өндөр гарсан шалтгаан нь манай байгууллага цөөн тооны ажилтантай, нэг ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж нь ашигт үзүүлэх нөлөөлөл өндөр байгаатай холбоотой юм. Үүнээс харахад нэг ажилтанд ирэх ачаалал өндөр бөгөөд нэг ажилтнаас хамаарах бүтээгдэхүүний чанарын хамаарал өндөр байна гэж дүгнэв.

2021, 2023 онд үндсэн хөрөнгийн ашиглалтын үр ашиг маш өндөр байсан. 2022, 2024 онд хөрөнгө оруулалт өссөн ч орлогын өсөлт харьцангуй бага байсан тул ачаалал буурсан. Эдийн засгийн тогтвортой өсөлтийн коэффициент (Sustainable Growth Rate, SGR) нь байгууллага эсвэл эдийн засаг дотоод эх үүсвэрээ (ашиг, хөрөнгө) ашиглан гадны хөрөнгө таталгүйгээр хэр хурдан өсөж чадахыг хэмждэг үзүүлэлт юм. Үнэлгээний хувьд < 5% бол Бага өсөлт (тогтмол зардал их, эсвэл буцаан хуваарилалт их), 5% – 10% бол Тогтвортой өсөлтийн бүс, 10% – 20% бол Хурдтай өсөлттэй, эрсдэл дагалдаж болзошгүй, > 20% бол Маш өндөр өсөлт – дахин хөрөнгө оруулалтын боломж ихтэй, эсвэл орлого огцом өссөн гэж үздэг.

Хүснэгт 9. Үндсэн хөрөнгийн шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Үндсэн хөрөнгийн хувийн жин=ҮХ/НХ	14.22%	14.72%	4.86%	23.28%
Үндсэн хөрөнгийн элэгдлийн коэффициент=ҮХ ХүЭ/ҮХ	0.29	0.35	0.34	0.25

2021–2022 онд үндсэн хөрөнгийн хувийн жин тогтвортой 14% орчим байсан. 2023 онд хөрөнгийн бүтцэд өөрчлөлт орж, нийт хөрөнгө огцом өссөн ч үндсэн хөрөнгө төдийлөн нэмэгдээгүй тул хувийн жин огцом буурсан. 2024–2025 онд үндсэн хөрөнгийн хэмжээ эрс өссөн бөгөөд энэ нь шинэ хөрөнгө оруулалт эсвэл хөрөнгийн дахин үнэлгээтэй холбоотой байж болох юм.

Хүснэгт 10. Борлуулалт болон хөрөнгийн ашигт ажиллагааны шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.31	2024.12.31
Борлуулалтын АА	10.9%	6.0%	3.7%	6.0%
Хөрөнгийн АА=ЦА/НХ	16%	7.40%	7.79%	15.21%

Борлуулалтын орлого болон нийт хөрөнгийн 90 хувийг эргэлтийн хөрөнгө эзэлж байгаа. Борлуулалтын орлого нь мөнгө, түүнтэй адилтгах хөрөнгө хэлбэрээр орж ирдэг.

Хөрөнгийн ашигт ажиллагаа (Return on Assets, ROA) гэдэг нь байгууллага өөрийн нийт хөрөнгийг ашиглан хэчнээн хэмжээний цэвэр ашиг олж байгааг хэмждэг ашигт ажиллагааны чухал үзүүлэлт юм.

Хүснэгт 11. Эргэлтийн хөрөнгийн шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021.12.31	2022.12.31	2023.12.32	2024.12.32
Мөнгө, түүнтэй адилтгах хөрөнгө	31%	44%	81%	36%
Дансны авлага	51%	37%	8%	22%
Бусад авлага	2%	3%	1%	4%
Бараа материал	2%	1%	5%	13%
Урьдчилж төлсөн зардал/тооцоо		0%	0%	1%
Эргэлтийн хөрөнгө	86%	85%	95%	76%

Эргэлтийн хөрөнгийн шинжилгээ нь байгууллагын богино хугацаанд ашиглагддаг хөрөнгүүдийн (мөнгө, авлага, бараа материал, түргэн борлогдох хөрөнгө) үр ашиг, эргэлтийн хурдыг үнэлэх зорилготой чухал шинжилгээ юм. Энэ нь байгууллагын төлбөрийн чадвар, хөрвөх чадвар, санхүүгийн эрүүл байдалд шууд нөлөөлнө.

Хүснэгт 12. Цэвэр эргэлтийн хөрөнгийн харьцуулалт

Үзүүлэлт	2021	2022	2023	2024
Цэвэр эргэлтийн хөрөнгө	хэвийн	хэвийн	(сөрөг)	хэвийн
Авлагын эргэлтийн хугацаа	Удаан	Дунд	Сайн	Сайн
Өглөгийн эргэлтийн хугацаа	Хэвийн	Удаан	Маш удаан	Сайн

2023 онд өр төлбөр хэт өссөн нь эргэлтийн хөрөнгийн эрсдэл дагуулсан бол 2024 онд нөхцөл сайжирсан, гэхдээ авлага, өглөгийн удирдлагын бодлого тогтворжуулах шаардлагатай.

Хүснэгт 13. Ашигт ажиллагааны шинжилгээ

Үзүүлэлт	2021	2022	2023	2024	Тайлбар
Нийт ашигт ажиллагаа	67.10%	65.00%	21%	61.50%	2023 онд өртөг хэт өссөн
Үйл ажиллагааны ашигт ажиллагаа	15.90%	12.20%	4.8%	9.10%	Зардал буурч нөхцөл сайжирсан
Цэвэр ашигт ажиллагаа	10.90%	6.00%	3.7%	6.00%	Ашиг бага, харьцангуй тогтворгүй

2020-2021 онуудад өндөр ашигт ажиллагаатай байгаад 2023 онд өртөг огцом өссөн тул ашигт ажиллагаа буурсан энэ нь туслан гүйцэтгэгч ихээр авсантай холбоотой. 2024 онд хяналт сайжирч ашигт ажиллагаа хэвийн байдалдаа орсон нь харагдаж байна. Үйл ажиллагааны ашигт ажиллагаа нь мөн адилхан байна. 2021 онд хамгийн ашигтай жил, зардлын хяналт сайн, 2023 онд орлого өндөр ч ашиг багатай, зардлын удирдлага сул, бүтээмж буурсан харин 2024 онд тодорхой сайжрал ажиглагдсан ч ашигт ажиллагааны түвшин тогтворгүй хэвээр байна.

2021–2024 оны санхүүгийн тайлангийн өгөгдөлд үндэслэн дараах эрсдэлийн шинжилгээг (санхүү, үйл ажиллагаа, гадна орчин, бүтээмжийн суурьтайгаар) боловсрууллаа.

Хүснэгт 14. Эрсдэлийн шинжилгээ

№	Эрсдэлийн төрөл	Тодорхойлолт	Илрэл (өгөгдлөөс)	Эрсдэлийн түвшин	Болзошгүй үр дагавар	Зөвлөмж
---	-----------------	--------------	-------------------	------------------	----------------------	---------

1	Орлогын хэлбэлзлийн эрсдэл	Борлуулалт болон төсвийн орлого тогтворгүй	2023 онд орлого оргил (13 тэрбум), 2024 онд огцом унасан (6 тэрбум)	Дунд – Өндөр	Цалин, зардлыг дагаж бууруулахад хүндрэлтэй, санхүүгийн дарамт	Орлогын төрөлжүүлэлт, улирлын төлөвлөлт хийх
2	Цалин, НДШ-ийн өсөлтийн эрсдэл	Цалингийн зардал, НДШ 2021 оноос 2 дахин өссөн	2021 он 1.29 тэрбум → 2024: 2.5 тэрбум	Өндөр	Ашигт ажиллагаа багасаж, бүтээмж буурвал алдагдал үүсэх	Цалингийн шатлалын хяналт, бүтээмжтэй уялдуулах
3	Зардлын бүтцийн эрсдэл	Үйл ажиллагааны зардал орлогоос давсан	2024 онд үйл ажиллагааны зардал: 5.6 тэрбум, орлого 5.35 тэрбум	Өндөр	Үр ашиггүй ажиллах, ашиг буурах	Зардлын бүтэц, нормчлолын аудит хийх
4	Ашигт ажиллагааны хэлбэлзэл	Цэвэр ашигт ажиллагаа 10.9% → 3.7% → 6% хэлбэлзсэн	Цэвэр ашиг: 2023 онд 462 сая, 2024 онд 321 сая	Дунд	Ашиг багатай үед шинэ төсөл, хөрөнгө оруулалтад саатал үүсэх	Ашигт ажиллагааны босго түвшин тогтоож, тогтмол хянах
5	Авлагын эрсдэл	Авлагын хэмжээ өндөр, эргэц удаан	2021 онд 896 сая → 2024 онд 467 сая	Дунд	Мөнгөн урсгал тасалдах, түрээс/цалин саатах	Авлага барагдуулалтын хяналтын механизм бүрдүүлэх
6	Технологийн эрсдэл	Шинэ стандарт, BIM, GIS-д дасан зохицох байдал сул	Хүний нөөцийн зардал өссөн ч бүтээмж тогтворгүй	Дунд	Зах зээлээс хоцрох, шалгаруулалтад тэнцэхгүй байх	Технологийн чадавх сайжруулах хөрөнгө оруулалт
7	Гаднын бодлогын эрсдэл	Хот төлөвлөлтийн тендерүүд төрийн төсвөөс шууд хамааралтай	Орлогын ~25% нь Нийслэлийн төсвөөс	Дунд	Төсвийн бууралтад үйл ажиллагаа хорогдох	Хувийн хэвшлийн захиалга нэмэгдүүлэх бодлого хэрэгжүүлэх
8	Орон тоо – бүтээмжийн зөрүү	Ажилчдын тоо тогтмол, бүтээмж их савласан	2023 онд бүтээмж оргил → 2024 онд 2 дахин буурсан	Дунд	Зардал өсөөд байгаа ч үр ашиг буурсан байж болзошгүй	Гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал нэвтрүүлэх

Эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээний саналын хувьд гүйцэтгэлээс харахад:

1. Санхүүгийн сахилга батыг чангатгах — улирал бүрийн төсөв-биелэлт, зардлын анализ хийх
2. Авлага, орлогын хуваарилалт оновчтой болгох — төрийн хамаарлыг багасгах
3. Технологид суурилсан чадавх (BIM, GIS) хөгжүүлэх
4. Гүйцэтгэлд суурилсан урамшууллын систем нэвтрүүлж, бүтээмжийг өсгөх
5. Эрсдэлийн удирдлагын журам буюу ISO-н журмыг байгууллагын түвшинд хэрэгжүүлж, жил бүр хянах

Мэдээллийн нөөц

Институтийн мэдээллийн урсгалын сайжруулах чиглэлээр албан ёсны дотоод харилцааны платформ (Microsoft Teams, Google Workspace г.м.), хурлын тэмдэглэл, шийдвэрийн даалгаврын стандарт маягтаар нийтэд хуваалцах, мэдээлэл түгээх давтамж, хэлбэр, хариуцах эзнийг тодорхой болгох, байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх шаардлагатай байна.

Олон улсын ЧМТ ISO 9001:2015- ийн хүрээнд боловсруулсан журмын дагуу баримтжуулсан мэдээллийн урсгалыг бий болгож ажиллахаар төлөвлөөд байна.

4.3 CBOT, PESTLE ШИНЖИЛГЭЭ

Гадаад ба дотоод орчны зүгээс нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлсны үндсэн дээр орчны шинжилгээний үр дүнг CBOT, PESTLE хүснэгтэд нэгтгэн харуулав.

Дотоод орчны шинжилгээ	
Давуу тал	Сул тал
1. Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт	
- Хот төлөвлөлтийн салбарт олон жилийн түүх, туршлагатай, мэргэжлийн цорын ганц төрийн оролцоотой байгууллага, - Ажилчдын зорилго байгууллагын зорилготой нийцдэг, - Байгууллагын гадаад хамтын ажиллагаа сайтай, - Төрийн байгууллагуудтай зөвшилцөх, мэдээлэл солилцоход хялбар,	- Богино болон хэт богино хугацаат захиалгат ажлууд гүйцэтгэдэг, - Ажлын ачаалал ихтэй,
2. Хүний нөөц	
- Мэргэшсэн туршлагатай албан хаагчдын эзлэх хувь бага - Ажилчдын хоорондох харилцаа сайн, - Ажилчид эрч хүчтэй, хичээл зүтгэлтэй,	- Албан хаагчдын тогтвор суурьшилтай байдал муу, - Сул орон тоо ихтэй - Мэргэшсэн туршлагатай албан хаагчид залуу боловсон хүчнүүдийн үе хоорондын зөрүү их - Шинэ залуу боловсон хүчнүүд ажлын байрны шаардлага хангадаггүй. - Чадварлаг хүний нөөцийн сан бүрдээгүй,
3. Санхүүгийн нөөц	
- Зураг төслөөс гадна судалгааны чиглэлээр тендерт орж борлуулалтын орлогоо өсгөх боломжтой, - Хувийн аж ахуйн нэгжүүдээс захиалга авч ажил гүйцэтгэх боломжтой, - Зохиогчийн хяналтаас борлуулалтын орлого олох боломжтой, - Нийслэлээс шууд гэрээний үндсэн дээр ажил гүйцэтгэх боломжтой, - Харьяа яамнаас ажил авч борлуулалтаа нэмэгдүүлэх боломжтой,	- Эрсдэлийн нөөц сан бүрдсэн боловч хангалтгүй - Санхүүгийн чиглэлээрх хяналт шалгалт их, - Санхүү, ашигт ажиллагаа тогтворгүй (2023 онд зардал огцом өссөн) - Захиалагчийн төлбөрийн хүлээлт урт, авлагын эргэц удаа
4. Техник, технологийн нөөц	
- Одоо ашиглагдаж буй техник, тоног төхөөрөмжийн хүчин чадал өндөр, - Нийслэлийн хэмжээний дотоод сүлжээний ERP нэгдсэн программ ашигладаг,	- Хэвлэх төхөөрөмж, болон компьютер болон дагалдах төхөөрөмжүүдийн хүчин чадлыг хэтрүүлэн ашигладаг - Олон улсад хэрэглэгддэг албан ёсны лиценз-тэй зураг төслийн программ хангамж хангалтгүй, - Мэргэжлийн программуудыг байнга шинэчлэх шаардлагатай байдаг
5. Мэдээллийн нөөц	
- Хот төлөвлөлтийн чиглэлээр өөрсдийн хийж гүйцэтгэсэн болон бусад байгууллагуудаас авсан мэдээллийн нөөцтэй, - Нийслэлийн хэмжээний хот төлөвлөлтийн мэдээллийн нэгдсэн санд холбогдсон,	- Архивын материалын бүртгэл хөтлөлт бүрэн цахимжаагүй - Мэдээллийн суваг сайн хөгжөөгүй, - Иргэд олон нийтийн дунд ерөнхий төлөвлөгөөний талаарх мэдээлэл дутмаг
6. Байгууллагын соёл	
- Байгууллагын хамт олны харилцаа, хандлага сайтай, - Залуу эрч хүчтэй хамт олон бий болсон,	- Байгууллагад багаар ажиллах, мэдлэг түгээх, хариуцлага хүлээх, ажлын цаг баримтлах, цаг ашиглалтын соёл төлөвшил хангалтгүй - Удирдлагын манлайлал дундаж түвшнээс доогуур
Гадаад орчны шинжилгээ	

Боломж	Аюул занал
1. Улс төрийн нөлөөлөл	
- Байгууллагын нэр хүндийг өсгөх, - Тендерийн сонгон шалгаруулалтын үйл ажиллагаа нээлттэй, шударга явагдах нөхцөл бүрдэх, - Үйл ажиллагаа өргөжүүлэх - Ерөнхий төлөвлөгөөний хяналт мониторинг хийх тогтолцоог бүрдүүлэх,	- Нийслэлийн удирдлага солигдох бүрд Институтийн бүтэц, удирдлага, зохион байгуулалт өөрчлөгдөх магадлалтай, - Иргэдийн оролцоо, санал нийлэхгүй байдал, ТЭЗҮ, ЕТ батлагдалгүй удах
2. Эдийн засгийн нөлөөлөл	
- Нийслэлийн Засаг даргын төсөвт зургийн ажлын хөрөнгө оруулалтыг хангалттай тусгах, - Нийслэлээс шууд гэрээний үндсэн дээр ажил гүйцэтгэх,	- Хэмнэлтийн тухай хууль тогтоомжоос шалтгаалан үйл ажиллагаа хумигдах - Эдийн засгийн тогтворгүй байдал, төрийн захиалгын бууралт, төсвийн хязгаарлалт - Захиалагчийн төлбөрийн хүлээлт урт, авлагын эргэц удаан
3. Нийгэм, соёл, технологийн нөлөөлөл	
- Институтийн үйл ажиллагааг цахимжуулах, - Иргэд олон нийтэд ерөнхий төлөвлөгөөний талаарх мэдээллийг түгээж хэрэгжилтэд хяналт тавьдаг субъект болгон төлөвшүүлэх, - Технологийн дэвшил (BIM, 3D, AI-based хот төлөвлөлт), чадавх бүрдүүлбэл зах зээл тэлэх - Төсөл хэрэгжүүлэгч гадаад байгууллагуудтай хамтарч ажиллах боломжоор өргөжих - Улаанбаатар болон аймаг, сумдын хот байгуулалт, дахин төлөвлөлт нэмэгдэж байгаа "Хотын төвлөрлийг сааруулах", "Ухаалаг хот", "Төвлөрлийг задлах" чиглэлээр бодлого хэрэгжиж буй нь ажлын талбарыг өргөжүүлж байна.	Зураг төслийн программын шинэчлэлт эрчимтэй явагдах, үнэтэй болох, Шинэ технологи (GIS, BIM, 3D) бүрэн нутагшаагүй Нэг маягийн зураг төсөв ихээр боловсруулах нь зураг төсөл боловсруулах хэрэгцээ шаардлагыг бууруулах, Зураг төсөл, зөвлөх үйлчилгээний зах зээлд өрсөлдөөн ширүүссэн (шалгуур өндөр, үнэ багассан) Гадаад хамтын ажиллагаа, олон улсын зах зээлд нэвтрэх туршлага дутмаг
4. Хууль, эрх зүйн нөлөөлөл	
- Салбарын хууль тогтоомжууд шинэчлэгдэн батлагдсанаар хот байгуулалтын салбарын хууль, эрх зүйн баримт бичгүүдийн хоорондын уялдаа холбоо сайжрах, - Барилгын норм дүрэм шинэчлэгдэх, - УБЕТ 2040 батлагдах - Ерөнхий төлөвлөгөөний хяналт, мониторинг хийх журам батлагдах, - Хотын бүсчлэлийн дүрэм батлагдах,	- УИХ- аар хэлэлцэгдэхээр хүлээгдэж байгаа Төрийн болон орон нутгийн өмчит компанийн бүтээмж, ил тод байдал, засаглалыг сайжруулах тухай хуулийн төсөл болон хамт өргөн мэдүүлсэн хууль, тогтоолын төслүүдийн хүрээнд үүсэх өөрчлөлтүүд, - Стандарт, норм дүрэм, хууль эрх зүйн тогтолцоо байнга өөрчлөгдөж байгаа нь эрсдэл дагуулдаг

ТАВ: ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛ, ХЭРЭГЖҮҮЛЭЛТ

Стратегийн зорилго

Стратегийн зорилгын хүрээнд дараах зорилтыг хэрэгжүүлнэ:

1. Чанарын зорилтыг хэрэгжүүлнэ.
2. Мэдээлэл, технологийн ололтыг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлнэ.
3. Чадварлаг боловсон хүчний нөөцийг бүрдүүлнэ.
4. Ил тод нээлттэй зарчмыг хэрэгжүүлнэ.
5. Тогтвортой хөгжилд тулгуурласан засаглалын шинэчлэлийн бодлогыг хэрэгжүүлнэ.

Хүснэгт 16.

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Д/Д	Зорилт	Арга зам	Шалгуур үзүүлэлт	Суурь түвшин	Зорилтот түвшин	Санхүүгийн эх үүсвэр
1. ЧАНАРЫН ЗОРИЛТЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛНЭ.						
1.1	Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанарт байнгын сайжруулалт хийж хөгжүүлнэ.	Бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн үйл явц бүрд чанарын хяналт, тасралтгүй сайжруулалт хийж, мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэх	Хот байгуулалтын баримт бичгийн чанарыг олон улсын болон үндэсний стандартад нийцүүлэн боловсруулсан оноо ISO 9001:2015 стандартын дагуу Чанарын удирдлагын тогтолцоог тасралтгүй сайжруулж, дотоод аудитыг тогтмолжуулсан оноо	0	4	Өөрийн эх үүсвэр ¹
1.2	Байгууллагын мэдээллийн нөөцийг бэхжүүлнэ.	Албан ёсны дотоод харилцааны платформ (Microsoft Teams, Google Workspace г.м.),	Судалгаа, шинжилгээний ажлын чанарыг сайжруулсан оноо Хурал, уулзалтын талаарх мэдээ, мэдээллийг цахимаар хөтөлж баримтжуулсан мэдээллийн сан үүсгэх оноо Байгууллагын дотоод үйл ажиллагааны харилцаа холбоог ISO стандартын дагуу хөтөлсөн оноо	0	4	Өөрийн эх үүсвэр Нийслэлийн төсөв Өөрийн эх үүсвэр Өөрийн эх үүсвэр
2. МЭДЭЭЛЭЛ, ТЕХНОЛОГИЙН ОЛОЛТЫГ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНДАА НЭВТРҮҮЛНЭ.						
2.1	Инновац, дижитал шилжилтийг хэрэгжүүлнэ	Байгууллагын үндсэн үйл ажиллагааг дижитал хэлбэрт шилжүүлэх	Мэдээлэлд суурилсан шийдвэр гаргалтын арга зүйг төлөвлөлтөд нэвтрүүлсэн оноо Мэргэжлийн программ хангамжийн хэрэглээг цаг тухай бүр шинэчилж, боловсон хүчний чадавхыг нэмэгдүүлэх хувь	0	4	Өөрийн эх үүсвэр Өөрийн эх үүсвэр
2.2	Тоон технологийн хэрэглээг нэмэгдүүлнэ.	Ажилтнуудын цахим ур чадварыг нэмэгдүүлэх	Ухаалаг архив шийдлийг нэвтрүүлэх хувь Онлайн болон ажлын байран дээрх сургалт, хөтөлбөрийн тоо Инновац, шинэ технологи нэвтрүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх хувь	0	50 4 60	Өөрийн эх үүсвэр Өөрийн эх үүсвэр Өөрийн эх үүсвэр
3. ЧАДВАРЛАГ БОЛОВСОН ХҮЧНИЙ НӨӨЦИЙГ БҮРДҮҮЛНЭ.						

3.1	Хүний нөөцийн бодлогыг сайжруулна	Тасралтгүй сургалт явуулж, чадавхыг бэхжүүлэх	Хүний нөөцийг мотивацижуулах, ур чадварын үнэлгээтэй болгох	Сургалтад хамрагдсан хүний хувь	0	80	Өөрийн эх үүсвэр
		Хүний нөөцийн хөгжлийн хөтөлбөрийг шинэчлэн боловсруулсан тоо		0	1	Өөрийн эх үүсвэр	
	3.2	Нийгмийн баталгаа, урамшууллын механизмыг боловсронгуй болгоно	Хүний нөөцийг мотивацижуулах, ур чадварын үнэлгээтэй болгох	Ур чадварыг үнэлгээжүүлсэн оноо	0	4	Өөрийн эх үүсвэр
			Санхүү, нийгмийн хамгааллын хүртээмжийг нэмэгдүүлэх	Шинэ санаачилга, технологи дамжуулалтын тоо	0	2	Өөрийн эх үүсвэр
			Мэргэшсэн боловсон хүчнийг тогтвор суурьшилтай ажиллуулж, нийгмийн баталгааг хангасан хувь	0	50	Өөрийн эх үүсвэр	
			ОУССанхүүгийн тайлан өгөх, Шилэн дансны мэдээллийг тухай бүр оруулах	0	100	Өөрийн эх үүсвэр	
				Бүтээлч санал, санаачилгыг дэмжсэн тоо	0	2	Өөрийн эх үүсвэр
4. ИЛ ТОД НЭЭЛТТЭЙ ЗАРЧМЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛНЭ.							
4.1	Нээлттэй, хариуцлагатай цахим засаглалыг хэрэгжүүлнэ	Ил тод, шуурхай, итгэлцэлд суурилсан харилцааг хөгжүүлэх		Төслүүдийн явц, үр дүнгийн талаар нээлттэй цахим платформыг хөгжүүлсэн оноо /Дашбоард/	0	4	Өөрийн эх үүсвэр
				Төсөл бүрийн үр дүнд захиалагч болон оролцогч талуудын сэтгэл ханамжийн судалгааны тоо	0	5	Өөрийн эх үүсвэр
				Байгууллагын веб хуудас, нийгмийн сүлжээний мэдээллийг тогтмол шинэчилж, идэвхжүүлэлт хийж байгууллагаа сурталчилсан тоо	0	4	Өөрийн эх үүсвэр
4.2	Иргэдийн оролцоо болон хяналт тавих тогтолцоог сайжруулна	Ерөнхий төлөвлөгөөний талаарх иргэдийн ойлголтыг нэмэгдүүлж, хэрэгжилтэд хяналт тавих механизмыг бүрдүүлэх		Цахим платформыг ашиглан ерөнхий төлөвлөгөө, түүний үе шатны төлөвлөлтийн талаар иргэдэд өгсөн мэдээллийн тоо	0	5	Өөрийн эх үүсвэр
				Төлөвлөлтийн үе шатуудад иргэдийн оролцох боломжийг олгож, зохион байгуулсан санал асуулгын хувь	0	80	Өөрийн эх үүсвэр
5. ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖИЛД ТУЛГУУРЛАСАН ЗАСАГЛАЛЫН ШИНЭЧЛЭЛИЙН БОДЛОГЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛНЭ.							
5.1	Зорилго, алсын хараа, стратегийг сайжруулна.	Байгууллагын ажиллагааны төлөвлөлт, зохион байгуулалтыг “Алсын үйл	Стратегийн матриц бүрэн боловсруулсан байдал (%)	0	70		Өөрийн эх үүсвэр

	хараа-2050" болон нийслэлийн хөтөлбөртэй уялдуулан сайжруулах	Cascading Goals-ийн түвшнүүдийн нэгдмэл байдал (%)	0	60	Өөрийн эх үүсвэр
5.2	Байгууллагын соёл ба манлайлыг хөгжүүлнэ.	Хамт олны дунд эерэг хандлага инновациад соёлыг "Transformational Leadership" аргаар төлөвшүүлэх	0	2	Өөрийн эх үүсвэр
5.3	Оролцогч талуудын оролцоог хангана.	Олон нийтийн оролцоог "ил тод, нээлттэй байдлаар" хангах	0	2	Өөрийн эх үүсвэр
5.4	Тогтвортой үнэ цэнийг бий болгоно.	Инновац. технологийн шинэчлэлийг нэвтрүүлж, ажлын үр дүн, хүртээмж, байгаль-нийгмийн үр ашгийг дээшлүүлэх	0	70	Өөрийн эх үүсвэр
5.5	Гүйцэтгэл ба өөрчлөлтийн удирдлагыг сайжруулна.	Хүний нөөцийн бодлого, PDCA/OKR аргачлалыг нэгтгэн гүйцэтгэл өөрчлөлтийн тогтолцоог бэхжүүлэх	0	5	Өөрийн эх үүсвэр
5.6	Оролцогч талуудын сэтгэл ханамж, ойлголтыг дээшлүүлнэ.	Оролцогч талуудын (иргэд, ААН, ТББ) сэтгэл ханамж, стратеги-хүрээний ойлголтыг "SERVQUAL"-аар тогтмол үнэлэх	0	4	Өөрийн эх үүсвэр
5.7	Стратегийн болон үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг	KPI-ийн мониторинг, үйлirлын гүйцэтгэлийн тайлангаар стратеги-үйл ажиллагааны холболтыг баталгаажуулах	0	80	Өөрийн эх үүсвэр
		Dashboard-ийн real-time бүрдэлт (%)	0	75	Өөрийн эх үүсвэр
		Улирал тутмын тайлан танилцуулсан тоо	0	2	Өөрийн эх үүсвэр

Байгууллагын үйл ажиллагааны орлого (Улсын болон Нийслэлийн төсвөөс санхүүжих төсөл, хөтөлбөр арга хэмжээ болон захиалагчийн хяналтын зардал, тендэрт оролцох)

Ашигласан материал

1. Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого – Алсын хараа 2050”
2. Монгол улсын Засгийн газрын 2025 оны 43 тогтоол, Журам батлах тухай
3. Засгийн газрын тогтоол №216 “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам”. 2020.12.16 7.
4. Засгийн газрын тогтоол №217 “Байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах журам”.
5. 2020.12.16 8. Засгийн газрын тогтоол №218 “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”.
6. 2020.12.16 9. ЗГХЭГ даргын тушаал №100 “Стратеги төлөвлөгөө, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах аргачлал, тайлангийн загварууд”. 2020.12.31
7. Хөгжлийн бодлого төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль, 2020 он
8. “Стратегийн удирдлага” Ж.Батмөнх (2020)
9. “Байгууллагын стратеги төлөвлөлт ба гүйцэтгэлийн удирдлага” Д.Отгонбаяр (2017)
10. “Төрийн байгууллагын стратеги төлөвлөлт” – Төрийн албаны зөвлөлийн гарын авлага (2019)
11. “Засгийн газрын стратеги төлөвлөлтийн гарын авлага” – ХЗДХЯ, СЗХЗГ (2021)
12. “Strategic Management: Concepts and Cases” – Fred R. David
13. ISO 9001:2015 – Чанарын менежментийн тогтолцоо
14. Хот төлөвлөлт, судалгааны институтийн 2021-2024 оны стратеги төлөвлөгөө