



On the Issue of Improving the Assessment of Military Units and Organizations

Bataa Enkhbayasgalan

Colonel, Chief of Center for Defense research, Defense Research Institute of Mongolia,
E-mail address: bataabayasaa@yahoo.com, ORCID:0009-0002-6451-0854

Received: 05 February 2026
Accepted: 20 March 2026

Revised: 15 March 2026
Published online: 30 March 2026



ABSTRACT

The Mongolian Armed Forces reform policies and documents set the goal of assessing the readiness and mission capabilities of units and organizations through objective, evidence-based quantitative assessments. To achieve this goal, there is a need to standardize and update the procedures and instructions used to assess the performance of units and organizations of the Armed Forces in accordance with modern requirements. Therefore, this article analyzes the evaluation procedures and instructions in force in the Armed Forces and considers the main methodological issues of ensuring their coherence and improvement.

Keywords: *Armed forces, assessment, mission capabilities, evidence-based management, readiness, military training and preparation, human resource policy, and artificial intelligence-based analysis.*

Анги, байгууллагын үнэлгээг боловсронгуй болгох асуудалд

Батаа Энхбаясгалан

Батлан хамгаалахын эрдэм шинжилгээний хүрээлэнгийн Батлан хамгаалах судлал төвийн дарга, хурандаа, bataabayasaa@yahoo.com, ORCID:0009-0002-6451-0854

ХУРААНГУЙ

Зэвсэгт хүчний шинэчлэлийн бодлого, баримт бичгүүдэд анги, байгууллагын бэлэн байдал, үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг бодитой, нотолгоонд суурилсан тоон үнэлгээгээр үнэлэх зорилт дэвшүүлсэн. Энэхүү зорилтыг хэрэгжүүлэхийн тулд Зэвсэгт хүчний анги, байгууллагын үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашиглаж буй журам, заавруудыг нэгдсэн стандартад оруулж, орчин үеийн шаардлагад нийцүүлэн шинэчлэх шаардлага тулгарч байна. Иймээс энэхүү өгүүлэлд Зэвсэгт хүчинд мөрдөж байгаа үнэлгээний журам, заавруудад дүн шинжилгээ хийж, тэдгээрийн харилцан уялдааг хангаж, боловсронгуй болгох арга зүйн үндсэн асуудлуудыг авч үзэв.

Түлхүүр үгс: Зэвсэгт хүчин, үнэлгээ, үүрэг гүйцэтгэх чадавх, тоон нотолгоонд суурилсан удирдлага, бэлэн байдал, цэргийн сургалт, бэлтгэл, хүний нөөцийн бодлого, хиймэл оюунд суурилсан дүн шинжилгээ.

Оршил

Монгол Улсын Засгийн газрын 2024–2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр, батлан хамгаалах бодлого, Зэвсэгт хүчний шинэчлэлийн баримт бичгүүдэд Зэвсэгт хүчний бэлэн байдал, үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг нэмэгдүүлэх, төрлийн цэргийг хөгжүүлж бэхжүүлэх, цэргийн байгууллагын удирдлага, шийдвэр гаргалтыг бодит мэдээлэл, нотолгоонд суурилуулах зорилтуудыг дэвшүүлсэн. Эдгээр зорилтыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд анги, байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг бодитой, харьцуулж болохуйц, тоон болон чанарын үзүүлэлтэд тулгуурлан үнэлэх нэгдсэн тогтолцоог бий болгох зорилгоор энэхүү өгүүлийг бичиж байна.

Зэвсэгт хүчинд бэлэн байдал, цэргийн сургалт, штабын бэлтгэл, биеийн тамир, сэтгэл зүй, сахилга дэг журам, өвөлжилтийн бэлтгэл, зэвсэглэл, техникийн бэлэн байдал зэрэг олон чиглэлээр тус тусдаа үнэлгээний заавар, журам мөрдөж байгаа ч эдгээр үнэлгээ нь бүтэц, шалгуур үзүүлэлт, онооны системийн хувьд харилцан адилгүй бөгөөд “онц, сайн, дунд, муу”, “А, В, С, D, F” зэрэг ижил төстэй нэршил хэрэглэдэг ч ашиглаж буй томъёо, индекс, босго утгууд нь хоорондоо нийцэхгүй байна. Үүний улмаас нэг анги, байгууллага тодорхой чиглэлээр өндөр үнэлгээ авч байгаа боловч бусад чиглэлтэй нь нэг стандарт хэмжүүрээр уялдуулан, бэлэн байдал, үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг цогцоор нь тодорхойлоход хүндрэл үүсэж байна.

Ийм салангид, харилцан уялдаагүй үнэлгээний тогтолцоо нь анги, байгууллагуудын үүрэг гүйцэтгэлийг харьцуулах, бэлэн байдал, чадавхын түвшинг нэгтгэн ([North Atlantic Treaty Organization 2025](#)) дүгнэх, цаашлаад сургалт, хангалт, сэтгэл зүй, сахилга, зэвсэглэл техникийн бодлогыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тоон нотолгоонд суурилуулан төлөвлөх боломжийг хязгаарлаж байна. Иймээс Зэвсэгт хүчний хэмжээнд мөрдөж буй үнэлгээний заавар, журмуудад дүн шинжилгээ хийж, анги, байгууллагын бэлэн байдал, үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг нэг стандарт хэмжүүрээр илэрхийлэх боломжтой, хувилсан нийлмэл индексэд тулгуурласан үнэлгээний арга зүйн загвар боловсруулах зорилт гарч байна.

Энэхүү судалгааны хүрээнд 100 онооны, чанарын таван шатлал бүхий үнэлгээний ангилалд тулгуурлаж, бэлэн байдалд хамгийн өндөр хувь (75%), бусад чиглэлүүдэд тодорхой хувь оноосон үнэлгээний загварыг санал болгож байна. Уг загвар нь уламжлалт дундаж онооны аргачлалаас ялгаатайгаар чиглэл бүрийн бодит ач холбогдлыг харгалзан үзэж, удирдлагын шийдвэр гаргалт, сургалт бэлтгэлийн төлөвлөлт, хүний нөөцийн бодлого, урамшуулал, хариуцлагын тогтолцоог тоон нотолгоонд суурилуулах боломжийг бүрдүүлэхэд чиглэнэ. Мөн анги, байгууллагын үнэлгээний өгөгдлийг нэгтгэсэн мэдээллийн сан бүрдүүлснээр цаашид хиймэл оюунд суурилсан дүн шинжилгээ, урьдчилсан үнэлгээ, шийдвэр дэмжих системийг хөгжүүлэх суурь нөхцөл бүрдэнэ.

Үнэлгээний аргачлалыг туршилт, сайжруулалт, бүрэн нэвтрүүлэлт гэсэн гурван үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх санал дэвшүүлж, үүний үр дүнд XXI зууны дижитал, мэдээлэлд суурилсан батлан хамгаалах удирдлагын нэгдсэн үнэлгээний тогтолцооны онол, арга зүйн суурь бүрдэх ач холбогдолтой гэж үзэв.

Судалгааны арга зүй:

Энэхүү судалгаанд холимог аргазүйг (mixed-methods) ашигласан бөгөөд чанарын болон тоон судалгааны аргуудыг уялдуулан хэрэглэв. Юуны өмнө Зэвсэгт

хүчинд мөрдөгдөж буй цэргийн сургалт, штабын бэлтгэл, биеийн тамир, сэтгэл зүй, сахилга, материал-техникийн хангалт, нууцын хамгаалалттай холбоотой үнэлгээний заавар, журамд баримт бичгийн шинжилгээ (document analysis) хийж, шалгуур үзүүлэлт, онооны систем, үнэлгээний шатлал, босго утгуудын зөрүү, давхардлыг тодорхойлов. Үүний үндсэн дээр чиглэл тус бүрийн ач холбогдлыг харгалзан 100 оноогоор үнэлэх загварыг боловсруулав.

Тоон судалгааны хүрээнд санал болгож буй үнэлгээний аргачлалыг жишээ өгөгдөлд суурилан туршиж, уламжлалт дундаж онооны аргын үр дүнтэй харьцуулсан тооцоо, статистик харьцуулалтын аргыг хэрэглэн үнэлгээний ялгарал, шийдвэр гаргалтад үзүүлэх нөлөөг шинжилжээ (Kaplan and Norton 2009). Чанарын судалгаанд цэргийн удирдлага, үнэлгээ хариуцсан албан тушаалтнуудын практик туршлага, хэрэглээний онцлогт тулгуурлан шинжилгээ-синтез, харьцуулалтын аргыг ашиглаж, аргачлалын хэрэгцээ, бодит хэрэглээний нийцлийг үнэлэв.

Мөн системийн хандлагад тулгуурлан нэгдсэн үнэлгээний үр дүнг бодлого, төлөвлөлт, хүний нөөц, сургалт, урамшууллын шийдвэртэй уялдуулах боломжийг тодорхойлж, цаашид хиймэл оюунд суурилсан мэдээллийн дүн шинжилгээ, шийдвэр гаргалтыг дэмжих систем хөгжүүлэх суурь өгөгдлийн сан бүрдүүлэх арга зүйн үндсийг боловсруулсан болно (U.S. Government Accountability Office, 2025).

Үндсэн хэсэг

Үнэлгээний тогтолцоо нь анги, байгууллагын бэлэн байдал, сургалт, сэтгэл зүй, сахилга, материал, техникийн хангалт, мэдээллийн аюулгүй байдал зэрэг шалгуур үзүүлэлтийг эзлэх хувь бүхий тоон оноогоор үнэлэхэд чиглэнэ. Өөрөөр хэлбэл, одоогоор тус тусдаа хэрэгжиж буй олон төрлийн зааврын тоон болон чанарын үнэлгээг нэгтгэн боловсруулах боломжтой хэлбэрт оруулж, нэгдсэн үнэлгээний шинэ загварыг бий болгоход судалгааны гол зорилго оршино.

Хүснэгт 1. Үнэлгээ

Оноо	Чанарын үнэлгээ
91–100	Үүрэг гүйцэтгэх бүрэн чадавхтай
81–90	Үүрэг гүйцэтгэх чадавхтай
71–80	Үүрэг гүйцэтгэх хязгаарлагдмал чадавхтай
61–70	Үүрэг гүйцэтгэх чадавхаа сайжруулах шаардлагатай
≤60	Үүрэг гүйцэтгэх боломжгүй

Тоон үнэлгээг 10 онооны алхамд хувааснаар статистик ялгарал тодорхой харагдаж, ахиц, бууралтыг бодитой хэмжих боломжтой байдлаараа шийдвэр гаргахад тохиромжтой, байна.

91–100 оноо нь үүрэг гүйцэтгэх бүрэн чадавхыг илэрхийлэх бөгөөд анги, байгууллага нь онолын мэдлэг, практик ур чадвар, сахилга бат, шийдвэр гаргалтын чадавхаар бүрэн хангагдсан, нэмэлт хяналт шаардлагагүйгээр үүргийг бие даан гүйцэтгэх боломжтой түвшинд хүрснийг харуулна.

81–90 оноо нь үүрэг гүйцэтгэх чадавхтай түвшинг илэрхийлэх бөгөөд үндсэн

шаардлагуудыг хангаж байгаа боловч зарим дутагдал илэрч болзошгүй. Гэсэн хэдий ч үүрэг гүйцэтгэлд ноцтой саад учруулахгүй бөгөөд зохих хяналт, удирдлагын хүрээнд үүргийг найдвартай гүйцэтгэх боломжтойд тооцно.

71–80 оноо нь үүрэг гүйцэтгэх хязгаарлагдмал чадавхтай байдлыг илтгэнэ. Анги, байгууллага нь суурь чадавхтай боловч үүрэг гүйцэтгэлт сул, алдаа гарах магадлал харьцангуй өндөр байдаг. Иймээс энэ түвшний алба хаагчдыг бие даасан, өндөр хариуцлагатай үүрэгт бус, харин дэмжих эсвэл хязгаарлагдмал байдлаар оролцуулах нь зүйтэй гэж үздэг.

61–70 оноо нь үүрэг гүйцэтгэх чадавхгүй түвшинг илэрхийлдэг бөгөөд үндсэн шалгуур, шаардлагууд бүрэн хангагдаагүйг харуулна. Энэ нөхцөлд үүрэг гүйцэтгүүлэх нь ажиллагааны үр дүн, бусад алба хаагчдын аюулгүй байдалд сөрөг нөлөө үзүүлэх эрсдэлтэй тул дахин сургалт, бэлтгэл шаардлагатай гэж үнэлэгдэнэ.

60 болон түүнээс доош оноо нь үүрэг гүйцэтгэх боломжгүй байдлыг илтгэх бөгөөд онолын мэдлэг, практик ур чадвар, сахилга зохион байгуулалтын ноцтой дутагдалтай гэж үзнэ. Ийм түвшний үнэлгээтэй этгээдийг үүрэг гүйцэтгүүлэх нь амь нас, техник хэрэгсэл, ажиллагаанд шууд эрсдэл учруулах боломжтой тул үүргээс чөлөөлөх, дахин бэлтгэлд хамруулах зохицуулалт шаардлагатай.

Иймд онооны энэхүү ангилал нь үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг шаталсан байдлаар тодорхойлж, удирдлагын шийдвэр гаргалт, томилгоо, сургалт бэлтгэлийн төлөвлөлт, хяналт-шинжилгээнд ашиглахад оновчтой арга зүйн үндэс болж байна (OECD 2020).

Хүснэгт 2. Үнэлгээний үндсэн чиглэл тус бүрд харгалзах онооны эзлэх хувийг тогтоох аргачлалын хувилбар

№	Үндсэн чиглэл	Эзлэх хувь
1	Бэлэн байдал	0.75%
2	Цэргийн сургалт, бэлтгэл	0.05%
3	Цэргийн сэтгэл зүй хангалт	0.05%
4	Цэргийн алба, сахилга, дэг журам	0.05%
5	Материал, техникийн хангалт	0.05%
6	Төрийн болон албаны нууцын хадгалалт хамгаалалт	0.05%

Нэгдсэн үнэлгээ $= (75 \times 0.75) + (82 \times 0.05) + (95 \times 0.05) + (92 \times 0.05) + (89 \times 0.05) + (91 \times 0.05) = 56,25 + 4,1 + 4,75 + 4,6 + 4,45 + 4,55 = 78,7$.

Үнэлгээний “Үндсэн чиглэл”-ээр дээрх 6 үзүүлэлтийг жишээ болгон авав.

“Эзлэх хувь” нь тухайн шалгалтын чиглэлийн хүрээнд үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт тус бүрд оноох **ач холбогдлоор тогтоосон хэмжээ** юм.

Жишээлбэл:

“Бэлэн байдал” нь хамгийн чухал → **75%**

“Цэргийн сэтгэл зүйн хангалт” нь харьцангуй бага нөлөөтэй → **5%**

Ингэснээр чиглэл бүрийн ач холбогдлыг харгалзан, бодит үр дүнг илүү шударга, тэнцвэртэй байдлаар гаргана. Жишээ нь:

№	Чиглэл	Эзлэх хувь	Авсан үнэлгээ	Нийт оноо
1	Бэлэн байдал	75%	75	56,25
2	Цэргийн сургалт, бэлтгэл	5%	82	4,1
3	Цэргийн сэтгэл зүй хангалт	5%	95	4,75
4	Цэргийн алба, сахилга, дэг журам	5%	92	4,6
5	Материал, техникийн хангалт	5%	89	4,45
6	Төрийн болон албаны нууцын хадгалалт хамгаалалт	5%	91	4,55
Нийт		100%		78,7

$$\text{Нэгдсэн үнэлгээ} = (1 \times 0.75) + (2 \times 0.05) + (3 \times 0.05) + (4 \times 0.05) + (5 \times 0.05) + (6 \times 0.05) = (75 \times 0.75) + (82 \times 0.05) + (95 \times 0.05) + (92 \times 0.05) + (89 \times 0.05) + (91 \times 0.05) = 56,25 + 4,1 + 4,75 + 4,6 + 4,45 + 4,55 = 78,7$$

Энэ анги, байгууллага **78,7** оноотой “**Үүрэг гүйцэтгэх хязгаарлагдмал чадавхтай**” байна.

Уламжлалт үнэлгээгээр $75 + 82 + 95 + 92 + 89 + 91 = 524/6 = \mathbf{87,3}$ оноотой байна.

(Жилийн эцэст Зэвсэгт хүчний сургалт, бэлтгэлийг шалгаж үнэлэх зааврын дагуу авсан **95,3** оноогоор “**Үүрэг гүйцэтгэх бүрэн чадавхтай**” анги, байгууллагыг шалгаруулж болно.)

Үнэлгээний тоон үзүүлэлтэд 100 оноог ашиглахаар тооцож энэхүү аргачлалыг боловсруулав. Үнэлгээний хэлбэр, түүнд харгалзах тоон үзүүлэлтийн босго хэмжээг тухайн шалгалтын чиглэл, анги, байгууллагын үндсэн үүрэг зориулалт, онцлогоос хамааран Зэвсэгт хүчний цэргийн мэргэжлийн дээд удирдлагын байгууллага тогтоож, харгалзах заавар, журамдаа тусган хэрэгжүүлэх нь зохимжтой гэж үзлээ.

Судалгааны үр дүн:

Зэвсэгт хүчний бодлого, төлөвлөлтөд ашиглах.

- Үнэлгээний дүнг анги, байгууллагын гүйцэтгэлийн хяналт, төлөвлөлтийн гол үзүүлэлт болгон хэрэглэх;

- Сургалт, цэргийн хангалт, сахилга, сэтгэл зүй, зэвсэглэл техникийн бодлогыг тоон мэдээлэлд тулгуурлан төлөвлөх.

Анги, байгууллагын гүйцэтгэлийн хяналт, үнэлгээний уялдаа бий болгох.

- Бүх анги, байгууллагуудыг үнэлгээний ижил шалгуураар дүгнэх;

- Үнэлгээний дүнг мэдээллийн санд жил бүр төвлөрүүлж, анги, байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлд харьцуулалт, шинжилгээ хийх.

Баримт, нотолгоонд суурилсан хүний нөөц, сургалт, урамшууллын бодлогыг хэрэгжүүлэх.

- Цэргийн алба хаагчдын чадамж, сургалтын үр дүнг бодит мэдээлэлд тулгуурлан үнэлэх;

- Урамшуулал, хариуцлагын тогтолцоог үнэлгээний оноонд үндэслэх.

Хэрэгжилтийн үе шат:

Үнэлгээний энэ аргачлалыг дараах гурван үе шаттайгаар хэрэгжүүлж болох юм хэмээн санал болгож байна:

Үе шат	Хугацаа	Агуулга
I үе шат – Туршилтын хувилбарыг хэрэгжүүлэх	2026 он	1–2 анги, байгууллагад туршилтаар нэвтрүүлж, үнэлгээний мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх.
II үе шат – Туршилтын үр дүнд үнэлгээ, сайжруулалт хийх	2026-2027 он	Туршилтын дүнг үндэслэн шалгуур үзүүлэлт, аргачлалын нарийвчлалыг сайжруулах, баталгаажуулах.
III үе шат – ЗХ-д нэвтрүүлэх	2027 оноос	Зэвсэгт хүчний хэмжээнд бүрэн нэвтрүүлж, мэдээллийн нэгдсэн сан үүсгэх, тайлагналын системийг хэрэгжүүлэх.

Дүгнэлт

Боловсруулсан “Үнэлгээ” нь анги, байгууллагын бэлэн байдал, үүрэг гүйцэтгэх чадавхыг тоон нотолгоонд суурилан үнэлэх, удирдлагын шийдвэр гаргалтыг бодит мэдээллээр хангах чухал ач холбогдолтой. Судалгааны үр дүн нь батлан хамгаалах салбарт XXI зууны дижитал, өгөгдөлд суурилсан удирдлагын үнэлгээний тогтолцоог төлөвшүүлэхэд онол, практикийн ач холбогдолтой гэж дүгнэв.

Эшлэл авсан сурвалж, судалгааны бүтээл:

1. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2009. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Nachdr. Harvard Business School Press.
2. North Atlantic Treaty Organization. 2025. *NATO Defence Planning Process*. NATO. https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/nato-defence-planning-process?utm_source.
3. OECD. 2020. *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/86331250-en>.
4. U.S. Government Accountability Office. 2025. *Standards for Internal Control in the Federal Government*. GAO-25-107721. U.S. Government Accountability Office. https://www.gao.gov/products/gao-25-107721?utm_source.