



Манай хоршоо

Хөдөө аж ахуйн хоршоог удирдах нь

модуль



Хөдөө аж ахуйн
хоршооны тухай
үндсэн ойлголт





Манай хоршоо

Хөдөө аж ахуйн хоршоог удирдах нь

МОДУЛЬ 1

Хөдөө аж ахуйн хоршооны тухай
үндсэн ойлголт

Зохиогчийн эрх © Олон Улсын Хөдөлмөрийн Байгууллагын Олон Улсын Сургалтын Төв 2016

2016 онд монгол хэл дээр анх удаа хэвлэгдэв.

ОУХБ-ын Олон Улсын Сургалтын Төвийн хэвлэл нийтлэл нь Зохиогчийн эрхийн тухай түгээмэл конвенцийн 2 дугаар Протоколд заасны дагуу зохиогчийн эрх эдэлнэ. Гарын авлагыг хэсэгчлэн болон бүхэлд нь дахин хэвлэх буюу орчуулах эрх авах бол ОУХБ-ын Олон Улсын Сургалтын Төвд хандана уу. Гэвч эх сурвалжийг нь дурдсан тохиолдолд зөвшөөрөл авалгүйгээр иш татан ашиглаж болно.

Манай хоршоо: Хөдөө аж ахуйн хоршоог удирдах нь

ISBN: 978-92-9049-783-7

Нэгдсэн үндэстний байгууллагын практикт нийцүүлэн гаргадаг ОУХБ-ын Олон Улсын Сургалтын төвийн хэвлэл нийтлэлд Сургалын төвийн зүгээс аливаа улс орон, бүс, газар нутгийн болон эрх барих байгууллагын эрх зүйн байдал, эсвэл тэдгээрийн хил хязгаарыг тогтоохтой холбоотой ямарваа нэг үзэл бодол илэрхийлдэггүй болно.

Зохиогчтой өгүүлэл, судалгаа болон бусад нийтлэлд илэрхийлэгдсэн үзэл бодлын талаарх хариуцлагыг гагцхүү тэдгээрийг зохиогч хүлээх бөгөөд Олон улсын хөдөлмөрийн товчоо хэвлэн нийтэлсэн нь тэдгээрт илэрхийлсэн үзэл бодлыг зөвшөөрсөн хэрэг биш юм. Фирмийн нэр болон арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүн, технологийн үйл явцын талаар дурдсан нь Сургалтын төвийн зүгээс тэдгээрийг сайшааж байгааг илэрхийлэхгүй бөгөөд тодорхой фирм, арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүн, технологийн үйл явцыг дурдалгүй орхигдуулсан бол энэ нь тэдгээрийг үгүйсгэсэн явдал биш болно.

Сургалтын төвийн хэвлэл нийтлэл, каталоги, шинэ бүтээлийн жагсаалтыг дараах хаягаар авч болно.

Publications, International Training Centre of the ILO

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italy

Telephone: +39 011 6936693

Fax: +39 011 6936352

E-mail: Publications@itcilo.org

Монгол гэрэл зургийг © Монголын Хөдөө Аж Ахуйн Хоршоологчдын Үндэсний Холбоо

Хэвлэлийн эхийг ОУХБ-ын Олон Улсын Сургалтын Төвийн загвараар бэлтгэж Монгол Улсад хэвлэв.

Гарчиг

Талархал	vii
Товчилсон үгс	xiv
Нэр томъёоны тайлбар	xv
ТОВЧ АГУУЛГА	1
Модуль 1:	
ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт	5
СЭДЭВ 1	
ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт	7
Сэдвийн товч агуулга	9
Хорших, хамтрах хэрэгцээ	9
Хоршооны бусад аж ахуйн нэгжээс ялгагдах онцлог	12
Малчид, тариаланчид хоршоонд нэгдэх шалтгаан	22
СЭДЭВ 2	
Хоршоодод тулгарах сорилтууд.....	25
Сэдвийн товч агуулга	27
Хоёрдмол шинж чанартай зохицох нь	27
ХАА-н бүтээгдэхүүний зах зээлд хоршоодын эрхлэх үйл ажиллагаа.....	31
ХАА-н салбарт хоршоо аж ахуй эрхлэх нь	37
СЭДЭВ 3	
Хоршооны засаглал	41
Сэдвийн товч агуулга	43
Хоршооны хамтын засаглал	43

Хоршооны засаглал	44
Хоршооны засаглалын сорилтууд	49
Гишүүдийн үүрэг хариуцлага	53

СЭДЭВ 4

Удирдлага, хөрөнгө бүрдүүлэлт болон санхүү	59
Сэдвийн товч агуулга	61
Хоршооны менежмент	61
Хоршооны хөрөнгө бүрдүүлэлт ба санхүү	64
Хоршоонд тавих хяналт	71
Гол суралцах зүйлс	74
Ном зүй	75

Модуль 1: ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт

Зохицуулагч

Карлиен ван Эмпэл *ОУХБ, "Африкийн хоршооллын төлөө" хөтөлбөр*

Редактор

Анна Лавен *"Роял Тропикал" институт*
Карлиен ван Эмпэл *ОУХБ, "Африкийн хоршооллын төлөө" хөтөлбөр*

Зохиогчид

Жош Бижман *Вагэнинген Их сургууль*
Франкиз Муаника *Угандагийн хоршоодын холбоо*

Сурган, заах аргыг

Том Вамбек *ОУХБ/ОУСТ, "ДЕЛЬТА" хөтөлбөр*

Хэл, найруулгыг

Редакторын баг *"Жулиет Хэйдок Транслейшнз" ХХК*

Талархал

Энэ материалын талаар санал, шүүмж өгч, туслалцаа үзүүлсэн Эмма Аллен, Гулмира Асанбаева, Айвес Чаморел, Мария Елена Чавез, Харм Еисо Клеверинг, А.А.Фирсова, Кристиан Гует, Алехандро Гуарин, Марек Харсдорфф, Хаген Хенру, Анн Хербэрт, Родриго Жулиян, Хароун Калинеза, Эммануел Камдем, Аудрей Кавуки, Наргиз Кишиева, Р.В. Кононенко, Хеиди Кумпулайнен, Анна Лавен, Маргерита Ликата, Алберт Мрума, Сам Мшиу, Жералд Мутинда, Хусейн Полат, Мерриле Робсон, Констанзе Шиммел, Элизавета Тарасова, Флоренс Тартанак, Жиел Тон, Алвин Урону, Нелли ван дер Паш, Карлиен ван Эмпел, Филлипп Ванхуйнэгем, Сийс ван Риж, Алберт Вингвэ, Бертус Веннинк, Жим Винделл, Л.Р. Яковлева нарт талархал илэрхийлье.

Энэхүү сургалтын материалыг дараах байгууллагууд боловсруулав:



Агритеппа нь Голланд улсын хөдөөгийн иргэдийн байгууллагууд хамтран байгуулсан, олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага юм. Агритеппа нь хөгжиж буй орнуудын хөдөөгийн иргэдийн байгууллагуудыг хүчирхэг төлөөллийн байгууллага болоход санхүүгийн туслалцаа шууд үзүүлэх, өрхийн хэмжээний ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн харилцан туслалцааг дэмжих зэрэг олон чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг. Хөдөөгийн иргэдийн байгууллагууд нь хөгжиж буй орнуудад ардчиллыг хөгжүүлэх, орлогын жигд хуваарилалтыг нэмэгдүүлэх, эдийн засгийг хөгжүүлэхэд нэн чухал үүрэгтэй. Хэрэв малчид, тариаланчид хоорондоо нэгдэж, үйлдвэрлэлээ уялдаатай явуулж, зах зээлд эзлэх байр сууриа дээшлүүлбэл орлогоо нэмэгдүүлж, ажлын байр бий болгох зэргээр амжилтанд хүрэх боломжтой. Агритеппа нь Голланд улсын болон хөгжиж буй орнуудын хөдөөгийн иргэдийн байгууллагын эдийн засгийн үйл ажиллагааг дэмжиж, тэдгээрийн хоорондын хамтын ажиллагааг идэвхжүүлэх, дэмжих, санхүүжүүлэх зорилготой ажилладаг.

<http://www.agriterra.org>



Неймеген хотын Олон улсын хөгжлийн судалгааны төв (НХОУХСТ) нь тэгш бус байдал, ядуурлыг бууруулах, хөгжлийг дэмжих, чадавхи бэхжүүлэх зорилготой олон салбарыг хамарсан боловсрол, судалгааны институт юм. Тус байгууллага хөгжлийн судалгаагаар бакалавр, магистр, докторын зэргийн боловсрол олгохын зэрэгцээ хөгжил, эдийн засаг, социологи, хүн судлал зэрэг чиглэлээр эрдэм шинжилгээний ажил гүйцэтгэдэг. НХОУХСТ нь хөдөөгийн хөгжил, өртгийн сүлжээ, бараа түүхий эдийн бэлтгэл, зах зээлийн интеграци, өртгийн сүлжээний дүрэм, журам, стандартын улмаас бий болох нөлөөллийн үнэлгээ, жендерийн онол, бодлого, асуудлыг олон нийтийн анхааралд оруулах чиглэлээр олон салбарыг холбосон судалгаа хийдэг арвин туршлагатай.

<http://www.ru.nl/cidin>



Кени улсын Хоршооллын коллеж (КУХК) нь Найроби хотын төвөөс 17 км-т байгалийн сайханд оршдог. 1952 онд тус улсын хоршоодын үйл ажиллагаанд хяналт тавих засгийн газрын байцаагчдыг сургах зорилгоор байгуулагдсан бөгөөд цаашид их сургууль болох зорилттой ажиллаж байна. Тус байгууллага хоршооллын хөдөлгөөнийхөн ба тэдний эдийн засгийн түншлэгчдэд удирдлага, хяналтын зохих ур чадвар олгож, хоршооллын хөгжилд илүү хувь нэмэр оруулахад нь туслах зорилготой. Хоршооны менежмент, банкны үйлчилгээний чиглэлээр дипломын зэрэг, сертификат олгох сургалт, хоршооны ажилтан, удирдлагуудад зориулан богино хугацааны сургалт зохион байгуулдаг. Тус коллеж ISO 9001:2008 стандартын батламж авсан.

<http://www.cooperative.ac.ke>



“Африкийн хоршооллын төлөө” хөтөлбөр (КООПафрик) нь Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллагын хоршооллын хөгжлийг дэмжих зорилготой бүс нутгийн техникийн хамтын ажиллагааны хөтөлбөр юм. Энэ нь олон улсын ба үндэсний олон байгууллагыг хамарсан түншлэлийн санаачлага бөгөөд бодлого, хууль, эрх зүйн таатай орчин, хоршооллын хүчирхэг босоо тогтолцоо, засаглал, үр шим, үйл ажиллагааг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлдэг. Тус хөтөлбөрийг Танзани улс дахь ОУХБ-ын салбараас удирдан зүүн өмнөд Африкийн 9 орон(Ботсвана, Этиоп, Кени, Лесото, Руанда, Суазиланд, Танзанийн эх газар ба арлууд, Уганда, Замби улс)-д хэрэгжүүлж, Женев хот дахь ОУХБ-ын Хоршооллын хөтөлбөрөөс (ЭМП/КООП) техникийн туслалцаа үзүүлдэг. Анх 2007 оны 10-р сард Их Британийн Олон улсын хөгжлийн яамны (ОУХЯ) санхүүжилтээр хэрэгжүүлж эхэлсэн

<http://www.ilo.org/coopafrika>



Жижиг аж ахуй эрхлэгч малчид, тариаланчдыг зах зээлд гарахад дэмжлэг үзүүлэх түншлэл (ЖААЭМТЗЗГДҮ) нь нийт 11 орны малчид, тариаланчдын үндэсний байгууллага ба АГРИНАТУРА-гийн хоорондын түншлэл юм. Бодлого, хууль эрх зүйн таатай орчин бий болгож, эдийн засгийн хувьд үр дүнтэй ажилладаг байгууллага, институтууд байгуулах замаар хөгжиж буй орнуудын өрхийн аж ахуй эрхэлдэг малчид, тариаланчдын бэлэн мөнгөний орлого олох чадавхийг сайжруулах зорилготой бөгөөд малчид, тариаланчдын байгууллагуудаас авч хэрэгжүүлж буй бодлогын арга хэмжээг дэмжиж, эрэлтэнд суурилсан судалгаа явуулдаг.

<http://www.esfim.org>



Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллага (ОУХБ) нь Нэгдсэн үндэстний байгууллагын салбар байгууллага бөгөөд гишүүн орнуудынхаа засгийн газар, ажил олгогч, ажилчдын гурван талт хамтын ажиллагаа бий болгож, зохистой ажлын байрыг түгээн дэлгэрүүлэхэд чиглэн ажилладаг. ОУХБ нь дэлхий даяар эмэгтэй, эрэгтэй бүх хүмүүсийн амьдрах, ажиллах нөхцлийг сайжруулахад хоршоолол чухал үүрэгтэй гэж үздэг. Тус байгууллагын Хоршооллын хөтөлбөр (ЭМП/КООП) нь Хоршооллыг дэмжих тухай ОУХБ-ын 2002 оны 193 дугаар зөвлөмжийн дагуу ОУХБ-ын бүрэлдэхүүн байгууллагууд ба хоршоодод үйлчилдэг. Мөн Олон улсын хоршооллын холбоотой (ОУХХ) хамтран ажиллаж, Хоршооллыг сайшаан дэмжиж, цаашид хөгжүүлэх хорооны (ХСДЦХ/КОПАК) бүрэлдэхүүнд ажилладаг.

<http://www.ilo.org> ба <http://www.ilo.org/coop>



ОУХБ-ын Олон улсын сургалтын төв нь ОУХБ-ын сургалтын байгууллага бөгөөд тус төвийн “зайны сургалт” ба “суралцах арга, технологи” (ДЕЛЪТА) хөтөлбөр нь туршлагад суурилсан сургалтын арга зүйг нэвтрүүлэх зорилгоор өөрийн дотоод чадавхийг сайжруулах, гадны түншлэгч байгууллага, хэрэглэгчдэд сургалт зохион байгуулах үүрэгтэй. Ингэхдээ ОУХБ-ын Хүний хөгжлийн тухай 195 дугаар зөвлөмжийн дагуу ажилладаг. Тус төвийн аж ахуй, бичил санхүүгийн байгууллага, орон нутгийн хөгжлийн хөтөлбөрийн хүрээнд нь хоршоо ба нийгэм, эдийн засгийн хамтын үйл ажиллагаа эрхэлдэг бусад байгууллагад зориулж аж ахуй эрхлэгчдэд боловсрол олгох, жижиг аж ахуйн тогтвортой хөгжлийн бизнес орчинг бүрдүүлэх, өртгийн сүлжээ, бизнесийн хөгжлийн үйлчилгээ болон аж ахуй эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжих зэрэг олон төрлийн сургалт зохион байгуулдаг.

<http://www.itcilo.org>



Нэгдсэн үндэстний байгууллагын Хүнс, хөдөө аж ахуйн байгууллага нь өлсгөлөнг таслан зогсоох чиглэлээр олон улсын хэмжээнд тэргүүлэгч байгууллага юм. Хөгжингүй болон хөгжиж буй бүх улс оронд хүрч ажилладаг. ХХААБ нь гэрээ хэлэлцээр хийх, бодлого хэлэлцэхэд бүх үндэстний эрх тэгш байдлыг хангах үүрэгтэй, төвийг сахисан байр суурьтай. Уг байгууллага хүн төрөлхтнийг хүнс тэжээлээр бүрэн хангахад анхаарч, ХАА, ой мод, загас агнуурын аж ахуйг сайжруулах, хөгжиж буй болон хөгжингүй улсуудад туслах, мэдээлэл, мэдлэгийн эх сурвалж нь болдог. НҮБ-ын ХХААБ нь 1945 онд анх байгуулагдсан цагаасаа өлсгөлөн нүүрлэж, ядуу хүмүүсийн 70 хувь нь амьдран суудаг хөгжиж буй хөдөө нутагт гол анхаарлаа хандуулан ажиллаж байна.

<http://www.fao.org>



Кени улсын ХАА-н үйлдвэрлэгчдийн үндэсний холбоо нь 1946 онд ашгийн бус, улс төрөөс ангид, ардчилсан гишүүнчлэл бүхий Кени улсын ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн үндэсний холбоо (КУХААҮЭҮХ) нэрээр бүртгэгдсэн байгууллага. Энэ байгууллага малчид, тариаланчид амьжиргаагаа тогтвортой сайжруулахын тулд хүчтэй дуу хоолойгоо нэгтгэж, зөв мэдээлэлд суурилсан сонголт хийхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилготой. Өөрөөр хэлбэл малчид, тариаланчдын хууль ёсны дуу хоолой болохынхоо хувьд гишүүддээ болон ХАА-д бүхэлд нь онцгой нөлөө үзүүлж буй асуудлуудыг тодорхойлох үүрэгтэй. Тус холбоо гишүүддээ төлөөллийн болон лобби үйл ажиллагаа явуулж, өмгөөллийн үйлчилгээ үзүүлдэг. Түүнчлэн олон улсын, бүс нутгийн ба үндэсний түвшинд гишүүд хоорондын дунд хамтын ажиллагаа, сүлжээг дэмжиж ажилладаг. Мөн гишүүдийнхээ эрх ашгийн төлөө судалгаа хийж, зөвлөх үйлчилгээг үзүүлдэг.

<http://www.kenfap.org>



Моши хотын Хоршоо, бизнесийн судалгааны их сургууль (МХХБСИС) нь Танзани улсад хоршооны нягтлан бодох бүртгэл, менежмент, хөдөөгийн хөгжлийн чиглэлээр хамгийн удаан буюу 48 жил ажилласан хоршооны сургалтын институт. 2004 оны 5 сард хуучин Хоршооны коллежийг өргөжүүлж МХХБСИС-ийг Сокоиний нэрэмжит Хөдөө аж ахуйн их сургуулийн (СНХААИС) салбар коллеж болгосон. Хоршоо ба бизнесийн боловсролыг бакалавр, магистрын түвшинд олгодог. Тус сургууль сургалт, судалгаа, зөвлөх үйлчилгээгээрээ дамжуулан хоршоод, хүн ард, бизнесийн байгууллага, хувиараа бизнес эрхлэгчдийг дэмжих, хөгжүүлэх, мэдлэг, ур чадвар олгох, сурталчилах зэрэг үйл ажиллагаа явуулдаг.

<http://www.muccobs.ac.tz>



Нигер улсын Хоршооны хөгжлийн төв (НУХХТ) нь Абуха-локохагийн хурдны замын 61 дүгээр тэмдэгтэд байрладаг. Хотын төвөөс зайтай, 14 га талбайг эзлэн оршиж, эрдэм шинжилгээ, сургалтын тааламжтай орчныг бүрдүүлсэн. Тус төв нь Холбооны улсын хоршооллын яам болон хоршооллын хөдөлгөөнийг дэмжигч бүхий л байгууллагад мэргэжлийн зөвлөгөө өгдөг. Ингэхдээ хоршооны талаарх бодлого, хууль тогтоомж, сургалтын чиглэлээр судалгааны ажил хийх, шилдэг туршлагуудыг нэвтрүүлж ажилладаг. Мөн хоршооллын салбарыг хөгжүүлэх бодлого, хөтөлбөрийг дэмжиж, хоршооны тэргүүлэгчид, хяналтын зөвлөлийн гишүүд, сургагч багш нарыг сургаж, хоршооны мэдээллийн сан бий болгож, дүн шинжилгээ хийдэг.



Royal Tropical Institute

“Роял Тропикал” институт (РТИ) нь Амстердам хотын олон улсын соёлын өвийн тухай мэдлэг, туршлагыг цуглуулдаг, олон улсын хамтын ажиллагааны бие даасан төв. Тус төв тогтвортой хөгжлийг дэмжих, ядуурлыг бууруулах, соёлын өвийг хамгаалах, соёлын солилцоог дэлгэрүүлэх зорилготой. Голланд улс эдгээр асуудалд анхаарлаа хандуулж, шийдвэрлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг. Иймд тус төв нь дээрх чиглэлээр эрдэм шинжилгээ, сургалтын үйл ажиллагаа явуулж, зөвлөх ба мэдээллийн үйлчилгээ үзүүлдэг. Тэдний үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл нь бодит амьдралын туршлагыг бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд тусгадаг явдал. Тус институт соёлын өвийг хамгаалж, үзэсгэлэн зэрэг арга хэмжээ зохион байгуулж, уулзалт, мэтгэлцээн зохион байгуулахад байр, танхимаар хангадаг. Өөр өөр соёлын хувьд хуримтлагдсан мэдлэг, ойлголтыг сайжруулах ба харилцан солилцох үндсэн зорилготой. “РТИ нь Голланд улсаас гадаадын түншүүдтэйгээ хамтын ажиллагаа өрнүүлэхэд төр, хувийн хэвшлийн аль алиных нь төлөө ажилладаг төрийн бус байгууллага юм” (эрхэм зорилго).

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Уганда Улсын Хоршоодын холбоо (УУХХ) нь тус улсын хоршооллын байгууллагуудын малгай

байгууллага. 1961 онд Уганда улсын хоршоодын эдийн засаг, нийгмийн эрх ашгийг хамгаалах зорилгоор байгуулагдсан. Тус оронд бүх төрлийн хоршоог (анхан шатны хоршоо, мужийн ба үндэсний холбоо) дэмжиж зөвлөгөө үзүүлэх, чадавхи бэхжүүлэх зорилгоор байгуулагдсан. УУХХ нь 6 чиглэлд төвлөрч үйл ажиллагаагаа явуулдаг. Үүнд: анхан шатны бүлгүүд, хоршоодын чадавхийг бэхжүүлэх, гишүүдийн хадгаламжинд суурилан хоршооны санхүүгийн системийг бэхжүүлэх, технологийн шинэчлэл хийх, эмэгтэйчүүдийг хүчтэй болгох, залуусын хувиараа хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих ба байгаль орчныг хамгаалах, нөхөн сэргээх.

<http://www.uca.co.ug>



WAGENINGEN UR

For quality of life

Вагенинген хотын Их сургууль, эрдэм шинжилгээний төв (ВХИСЭШТ) нь хүмүүсийн

амьдралын түвшинг дээшлүүлэх зорилгоор байгалийн боломж, бололцоог нээн илрүүлдэг. Тус сургууль дэлхийн 100 гаруй орны засгийн газар, томоохон бизнесийн байгууллагад хүн амын эрүүл хүнс, амьдрах орчны асуудлыг хариуцаж ажиллах 10,000 оюутан сургадаг, 6,500 гаруй ажилтантай томоохон их сургууль. Тус сургуулийн дэргэдэх Хөгжлийн төлөөх инновацийн төв (ХТИТ) нь өөрчлөлт хийх чадавхи бий болгохын төлөө ажилладаг бөгөөд хүнсний үйлдвэрлэлийн тогтолцоо, хөдөөгийн хөгжил, агро бизнес, байгалийн нөөцийн менежмент зэрэг чиглэлд төвлөрч, инновацийг хөгжүүлэн мэдлэг түгээж, чадавхи бэхжүүлдэг. Тус төв Вагенингений их сурууль, эрдэм шинжилгээний төвийн нээн илрүүлсэн мэдлэг туршлагыг сургалт, инновацийн нийгмийг бүхэлд нь хамарсан үйл явцтай холбож өгдөг.

<http://www.wur.nl/UK> ба <http://www.cdi.wur.nl/UK>

Товчилсон үгс

ОНДХ	Орон нутгийн дундын хоршоо
СС	Санхүүгийн сан
БШХОКХ	Боливийн шударга худалдаа органик кофений хоршоо
БНХ	Байгууллагын нийгмийн хариуцлага
ТЭЗББС	Тариачдын эдийн засгийн байгууллагуудыг бэхжүүлэх сан
ОУХХ	Олон улсын хоршооллын холбоо
ОУХБ	Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллага
БСБ	Бичил санхүүгийн байгууллага
ТББ	Төрийн бус байгууллага
ОКТДХ	Оромиагийн кофе тариалагчдын дундын хоршоо
УУХХ	Уганда улсын хоршоодын холбоо
ӨСС	Өртгийн сүлжээний санхүүжилт

Хөрөнгө	Хөрөнгө гэдэг нь өнгөрсөн үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон бөгөөд ирээдүйд хоршоонд эдийн засгийн өгөөж авчрах хоршооны хяналтанд байгаа нөөц баялаг юм. Хөрөнгө нь агуулах зэрэг биет эсвэл зах зээлийн мэдлэг, патент зэрэг биет бус байдлаар байж болно.
Хоршооны дүрэм	Хоршооны дотоод бүтэц, үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлж, гуравдагч этгээдийн өмнө хоршоог төлөөлөх, гишүүдийн эрх үүргийг тусгасан бөгөөд энэхүү зохицуулалтыг гарын үсэг зуран хүлээж авах хоршооны одоогийн болон ирээдүйн гишүүдийг холбох зорилгоор хоршоог үүсгэн байгуулагчдын гаргасан хэм хэмжээг хэлнэ. Хоршооны дүрмийг зарим улс орнуудад хоршооны Үндсэн Хууль гэж нэрлэдэг. Эх сурвалж: Мюнкнер, Х.Х. and Ж. Чапартэги Зендоя (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот
Арилжааны болох	Гишүүн бус хүмүүстэй бизнесээ өргөжүүлэх, гадаад хөрөнгө оруулагчдыг олох, зах зээлд эзлэх хувиа өсгөх, хоршоо дэвжих, орлогоо нэмэгдүүлэх зэргээр хөрөнгө оруулагч төвтэй байгууллагын дүрэмд тохируулан зөвхөн гишүүдийг дэмжсэн байх хоршооллын байгууллагын зорилгоо өөрчлөхийг хэлнэ. Эх сурвалж: Мюнкнер, Х.Х. and Ж. Чапартэги Зендоя (2011), "Хоршооны тайлбар толийн хураангуй" ОУХБ, Женев хот.
Хоршооны хяналт	Сонгогдсон эрх бүхий этгээд хоршооны удирдлагын үйл ажиллагаа, санхүүгийн болон нийгмийн тайланд хоршооны хяналт тавих стандарт, хууль ёсны үүргийн дагуу бие даасан үзлэг шалгалт хийж дүгнэлт гаргахыг хэлнэ. Эх сурвалж: Герман улсын хоршооллын холбоо/ОУХБ, Хоршооны хяналтын үйл ажиллагааны гарын авлага (удахгүй хэвлэгдэх).
Компанийн засаглал	Компаний үйл ажиллагаанд оролцогч бүх талууд (санхүүжүүлэгчид, хэрэглэгчид, удирдлага, ажилтнууд, Засгийн газар болон олон нийт г.м)-ын харилцаанд хариуцлага, шударга ил тод байдлыг хангахад Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн баримтлах дүрэм, үйл ажиллагааны хамрах хүрээ юм. Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance.html (2011 оны 10-р сарын 7). ABC

Ногдол орлого (хувь нийлүүлсэн хөрөнгөнд)	Бүх гишүүдийн хурлын шийдвэрээр хоршооны цэвэр орлогоос ногдол орлого хэлбэрээр нийлүүлсэн хувь хөрөнгийн хэмжээгээр гишүүд хувь хүртэхийг хэлнэ. Хоршооны хувьд, хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн хэмжээнд ногдол орлого хуваарилах нь ихэвчлэн хязгаарлагдмал байдаг, тухайлбал урт хугацааны хадгаламжинд төлсөн хүүгийн хувь г.м. Эх сурвалж: Мюнкнер, Х.Х. and Ж. Чапартэги Зендоя (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот
Эздийн өмч	Хоршооны гишүүдийн хувь нийлүүлсэн хөрөнгө, нээлттэй ба хаалттай сангууд, нөөцийн сангаас эздийн өмч буюу хоршооны өмчилж буй хөрөнгө бүрдэнэ.
Гадаад эх үүсвэрийн санхүүжилт	Гишүүдийн оруулсан хувь (хувь нийлүүлсэн хөрөнгө), зээлийн хөрөнгө, гишүүдийн зээл, гишүүн болон гишүүн бус хүмүүсийн хадгаламж, буцалтгүй тусламж, хандив зэрэг гаднаас орж ирж байгаа хөрөнгийг хэлнэ. Эх сурвалж: Мюнкнер, Х.Х. and Ж. Чапартэги Зендоя (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот
ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц	Химийн бодис, тоног төхөөрөмж, тэжээл, үр, эрчим хүч гэх мэт ХАА-н үйлдвэрлэлд ашиглагдах бүх нөөцийг ойлгоно. Эх сурвалж: http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/Farm+inputs (2011.10.07)
Зах зээлийн үнэ	Худалдан авагч болон худалдагч талууд тухайн цаг үеэд нээлттэй зах зээлд худалдаа хийхээр харилцан зөвшөөрсөн онцгой үнэ. Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.htm (2011.10.07)
Зах зээлийн сегментчилэл	Томоохон нэг төрлийн зах зээлийг тодорхой ялган төрөлжүүлж болохуйц ижил төстэй хэрэгцээ, хүсэл, эрэлтийн шинж чанараар нь бүлэглэхийг хэлнэ. Үүний зорилго нь зорилтот сегмент бүрт бүлэглэсэн хэрэглэгчдийн хүлээлтэнд тохирсон маркетингийн иж бүрдлийг боловсруулах юм. Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html (2011.10.07)
Үнийн зөрүү	Гишүүдийн хоршоотойгоо хийсэн гүйлгээний хэмжээнээс нь хамааранхоршооны цэвэр орлогоос (эдийн засгийн үр дүн) тэдэнд хуваарилахыг хэлнэ. Энэ нь ихэвчлэн гишүүдийн төлсөн анхны үнэ (ханган нийлүүлэлтийн хоршооны хувьд) хэтэрхий өндөр байсан, эсвэл гишүүдэд төлсөн анхны үнэ (маркетингийн хоршооны хувьд) хэтэрхий бага байсан тохиолдолд олгогдоно. Эх сурвалж: Мюнкнер, Х.Х. and Ж. Чапартэги Зендоя (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот

Барьцаа хөрөнгө	Зээлийн барьцаа болгон хэрэглэж байгаа хөрөнгө. Зээлдэгч зээлээ баталгаажуулахын тулд зээлдүүлэгчид барьцаалан шилжүүлсэн хөрөнгө. Зээлийн хугацаанд хөрөнгийн өмчлөх эрх зээлдэгчид хэвээр хадгалагдана. Зээлийг эргэн төлсөн тохиолдолд барьцаа хөрөнгө эргээд зээлдэгчид шилжинэ. Хэрвээ зээлдэгч гэрээний үүргээ биелүүлээгүй тохиолдолд зээлдүүлэгчид барьцаа хөрөнгийг өмчлөх эрх үүснэ. Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/pledged-asset.html (2011.10.07)
Цэвэр орлого	Хоршоонд хэрэглэгддэг нэр томъёо бөгөөд санхүүгийн жилийн эцэст гарсан эдийн засгийн үр дүнг хэлнэ. Эх сурвалж: Мюнхнер, Х.Х. and Ж. Запартэги Зендоиа (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот
Хэлцлийн зардал	Ихэвчлэн бизнесийн гэрээ хэлэлцээрт бэлтгэх, гүйцэтгэхэд гардаг зардал бөгөөд шаардлагатай мэдээллийг цуглуулж, боловсруулахад гарна (хамгийн сайн бизнес санал, боломжууд болон эрсдлийг тогтоохын тулд). Гэрээ хэлэлцээр байгуулах, хэрэгжилтэнд хяналт тавихтай холбоотой зардал. Эх сурвалж: Мюнхнер, Х.Х. and Ж. Запартэги Зендоиа (2011), "Хоршооны тайлбар толь" ОУХБ, Женев хот
Өртгийн сүлжээ	Бүтээгдэхүүний(бараа эсвэл үйлчилгээ)-г эхнээс нь эцсийн хэрэглэгчид хүрэх хүртэл явагдах үйлдвэрлэл, боловсруулалт, тээвэр зохицуулалт зэрэг шат дараалсан бүх шаардлагатай алхмуудыг хэлнэ. Эдгээр алхам бүрт бүтээгдэхүүн өртөг шингээж байдаг.
Өртгийн сүлжээний санхүүжилт	Зах зээлд бүтээгдэхүүн гаргах зорилгоор өртгийн сүлжээ тухайн салбарт оролцогчдын дунд явагдах санхүүгийн урсгал юм. Эх сурвалж: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf (2011.10.07)
Эрхийн бичгийн тогтолцоо	(1) Гүйлгээг оновчтой зохион байгуулах, (2) төлбөрийн хэмжээг тогтоох (3) гүйлгээг журналын зохих бүртгэлд бүртгэхэд эрхийн бичгийг ашиглан бэлэн мөнгө болон чекийн төлбөрт тавих санхүүгийн дотоод хяналт юм. Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html (2011.10.07)

Товч агуулга

ХАА-н хоршооны удирдлагын тухай тус сургалтын багц ямар ач холбогдолтой вэ?

ХАА-н салбар бол “Малчид, тариаланчид дэлхийг хүнсээр хангадаг” гэсэн утгаараа дэлхийн хөгжилд хамгийн чухал салбар. Мөн дэлхий дахинаа ажлын байр бий болгож байгаа хоёр дахь том салбар юм.

Олон орны хувьд ХАА-н салбар хөгжлийнх нь гол түлхүүр болсон тухай түүхэнд олонтаа өгүүлсэн байдаг. Орчин үед дэлхий дахинаа хоршоод нь мэдээллийн агентлаг, сургууль, “ногоон эрчим хүч” нийлүүлэгч зэрэг шинэ салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа хэдий ч ХАА нь хоршооллын бие даасан, тогтвортой салбар хэвээр байна.

Энэхүү багц гарын авлагыг “Хүчирхэг бөгөөд төлөөллийг хангасан хөдөө аж ахуйн байгууллагууд нь аливаа улс оронд ардчиллыг хөгжүүлэх,

орлогыг тэгш хуваарилах, эдийн засгийг хөгжүүлэхэд зайлшгүй хэрэгтэй байдаг” гэсэн итгэл үнэмшилд суурилан боловсруулж гаргалаа. Аргентин, Этиоп, Франц, Энэтхэг, Голланд, Шинэ Зеланд, Америкийн нэгдсэн улс зэрэг ХАА-н салбар чухал байр суурь эзэлдэг орнуудад хөдөө аж ахуйн хоршоод нь хүчирхэг байдгийг баримт нотолгоо харуулж байна.

Гэхдээ ХАА-н хоршоонд гадаад, дотоод олон хүчин зүйл нөлөөлж байдаг. Гадаад хүчин зүйлд зах зээл, хууль дүрэм, дэд бүтцийн хөгжил, уур амьсгалын өөрчлөлт ордог. Дотоод хүчин зүйлд хоршооны засаглал, менежементийн асуудал багтдаг.

Хоршоо хэмээх аж ахуйн нэгжийн энтэргүүний зорилт болашиг олох явдал биш, харин гишүүдийнхээ эрэлт хэрэгцээ, хүсэл сонирхлыг

-
- 1 Үйлчилгээний салбар бол ажлын байр бий болгодог дэлхий дээрх хамгийн чухал салбар юм. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (2011.10.07)
 - 2 Агритеппагийн тухай <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (2011.09.22)
 - 3 Эх сурвалж: дэлхийн 300 хоршоо, <http://www.global300.coop> (2011.10.07)



хангах явдал юм. Хоршооны гишүүд хувь нийлүүлсэн хөрөнгөөрөө дамжуулан хоршоогоо өмчилж, ардчилсан зарчмаар хяналт тавьж, хоршооноосоо үйлчилгээ авдаг. Ингэснээр хоршоогоо уян хатан шинж чанартай, иж бүрэн, хүч чадал сорьсон бизнесийн загвар болгодог. Хоршооны гишүүдийнхээ эрх ашиг, бизнесийн боломж, нийгмийн хариуцлага гэсэн асуудлууд нь хоорондоо зөрчилдөхөд хүрдэг.

“Манай хоршоо” сургалтын багц юун тухай танилцуулах вэ?

“Манай хоршоо” багц нь ХАА-н хоршоог удирдах тухай сургалтын багц юм.

“Манай хоршоо” сургалтын багц нь ХАА-н хоршооны менежментийг бэхжүүлэх зорилготой ба ингэснээр хоршоод гишүүддээ илүү чанартай, үр дүнтэй үйлчилгээ үзүүлнэ.

Энэхүү сургалтын багцыг 1978-1990 оны эхэн үед ОУХБ-аас боловсруулсан “Хоршооны менежментийн сургалтын хөтөлбөр”-т үндэслэн

боловсруулав. Одоогийн байдлаар “Манай хоршоо” сургалтыг ОУХБ-ын Африк тивийн хоршооллын хэлтэс болон Хоршооллын салбаруудын хамтын ажиллагааны санаачлагаар зохион байгуулдаг. Энэ бол хоршооллын хөгжлийн агентлаг, хоршооллын коллеж, хоршооллын байгууллага, ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгч, их сургууль, НҮБ-ын агентлагууд зэрэг маш олон байгууллагын өргөн хүрээтэй хамтын ажиллагааны үр дүн юм. Эдгээр хамтрагч байгууллагын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг тус гарын авлагын эхний хэсгийн жагсаалтаас үзэж болно. Энэхүү гарын авлагын зорилго нь ХАА-н хоршооны менежерүүдийг (одоо ажиллаж байгаа болон цаашид ажиллах сонирхолтой) зах зээлийн баримжаатай хөдөө аж ахуйг хөгжүүлэх явцад хоршоонд байнга тулгардаг үндсэн сорилтуудыг тодорхойлж, шийдвэрлэх чадвартай болгоход оршино.

Дээр дурьдсанчлан хоршоо гишүүдийнхээ эрх ашиг, бизнесийн боломж ба нийгмийн төлөө үзүүлэх үйлчилгээнийхээ дунд өөрөө өөртэйгөө зөрчилдөх тохиолдол байдаг. Иймд хоршооны менежер нь гишүүдээ ХАА-н үйлдвэрлэлийн

**1**

Хөдөө аж ахуйн хоршооны үндсэн ойлголт

2

Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ

3

ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлт

4

Хөдөө аж ахуйн маркетинг

орцоор хангах, бүтээгдэхүүнийг нь борлуулах зэрэг ХАА-н хоршооны нийтлэг үйлчилгээний талаар оновчтой шийдвэр гаргадаг байх хэрэгтэй.

Эдгээр асуудлыг “Манай хоршоо” сургалтын багцад тусгасан.

“Манай хоршоо” багц хэнд зориулагдсан бэ?

“Манай хоршоо” багц нь ХАА-н хоршооны менежер, менежерийн үүрэгт ажилтай ямар нэг байдлаар холбоотой гишүүнд зориулагдсан. Мөн ХАА-н хоршооны идэвхтэй гишүүд, тодорхой туршлага хуримтлуулсан хүмүүст зориулагдсан. Харин ХАА-н хоршоог анхлан байгуулж

байгаа хүмүүст энэ материал тохиромжгүй. “Манай хоршоо” багц нь ХАА-н хоршоодыг чадавхжуулах сургалт зохион байгуулдаг дараах байгууллага, хувь хүмүүст чухал хэрэгцээтэй. Үүнд:

- Дундын хоршоо, аймгийн холбоо, үндэсний холбоо зэрэг хоршооны байгууллагын удирдлага, менежер
- Хоршооны коллеж, ТББ, хувийн хэвшлийн ба бүх төрлийн сургалтын байгууллагад ажилладаг хоршооны сургагч багш
- Төрийн байгууллагын хоршооны нэвтрүүлэх үйлчилгээ хариуцсан мэргэжилтэн.

Багцад юу орсон бэ?

Тус сургалтын багцад доорх зурагт үзүүлсний дагуу сургагч багшийн гарын авлага, сургалтын дөрвөн модуль багтсан.



“Манай хоршоо” багцын сургагч багшийн гарын авлагад суралцагчдын оролцоог хангасан, суралцагч төвтэй сургалт зохион байгуулахад ашиглах сургалтын загвар хөтөлбөр, цуврал хичээл багтсан.

Модуль тус бүр хэд хэдэн сургалтын сэдвээс бүрдсэн. Сургалтын сэдэв бүрт товч агуулга, бодит амьдралын туршлага, дэлхийн өнцөг булан бүрт үйл ажиллагаа явуулж буй ХАА-н хоршооны менежментэд тулгардаг нийтлэг бэрхшээлийг шийдвэрлэх

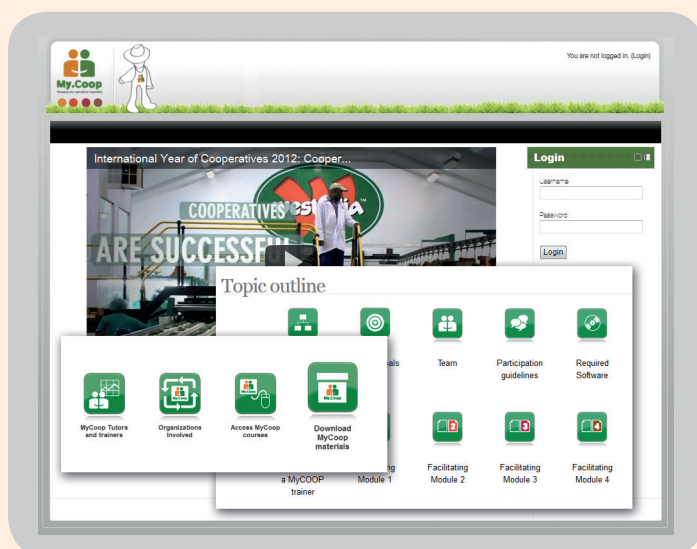
арга замууд багтсан.

Мөн бие даан суралцагч сэдвийн агуулгыг өөрийн хоршоо, нөхцөл байдалд тохируулан суралцахад туслах зориулалттай сэдвийн агуулга, тодорхойлолтын тайлбар, бие дааж гүйцэтгэх даалгавартай. Модуль ба сэдвийг нэг нэгнээс нь үл хамааран тусад нь суралцах боломжтой бөгөөд сургалтын хэрэгцээндээ тохируулан ямар ч дарааллаар хэрэглэж болно.

“Манай хоршоо” онлайнаар

“Манай хоршоо” нь зөвхөн сургалтын багц материал төдийгүй сургагч багш нарт зориулсан зайны сургалтын хөтөлбөр, явуулын сургалтын хэрэгсэл зэрэг холбогдох үйлчилгээ, арга хэрэгслийг агуулсан вэб хуудастай. (www.agriculture-my.coop)

Багцын сургагч багшийн гарын авлагад суралцагчдын оролцоог хангасан, суралцагч төвтэй сургалт зохион байгуулахад ашиглах загвар сургалтын хөтөлбөр, цуврал хичээл, бодит жишээ багтсан.



Модуль 1-ийн тухай:

ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт



Энэхүү модулиар ХАА-н хоршооны үндсэн шинж чанар болон хоршооны удирдлагын талаар авч үзнэ.

ХАА-н хоршоо нь хамтын үйл ажиллагаатай байгууллагын нэг хэлбэр юм. Тус тусдаа бие даан ажиллаж буй газар тариалан эрхлэгч, малчид томоохон нийлүүлэгч, үйлдвэрлэгч, худалдаачидтай гэрээ тохиролцоо хийх чадвартааруубайдаг нь зохион байгуулалтанд орж хамтарсан үйл ажиллагаагаа эхлүүлэх үндсэн нэг шалтгаан юм. ХАА-н үйлдвэрлэгчид өөрсдийнхөө нийгэм, эдийн засаг, соёлын нийтлэг хэрэгцээгээ хангахын тулд сайн дурын үндсэн дээр нэгддэг. Ийм ч учраас тэд хоршоогоо өөрсдөө өмчилдөг. ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг

хамтран худалдан авах, хүрээлэн байгаа орчноос хамааралтай асуудлуудыг хамтран шийдвэрлэх, ХАА-н гаралтай бараа, түүхий эдийг хамтран борлуулах зэрэг нь малчид, тариаланчдын үйлдвэрлэлийн бүтээмж, эдийн засгийн эрх мэдэл, тогтвортой байдлыг мэдэгдэхүйц сайжруулдаг.

Малчид, тариаланчид өөрсдийн ашиг сонирхлын үндсэн дээр ХАА-н хоршоог байгуулж өмчилдөг. Нөгөө талаас хоршоо зах зээлийн өрсөлдөөн дунд аж ахуйн үйл ажиллагаа эрхэлдэг тул хоршооноос бараа, үйлчилгээ авч буй хэрэглэгчдээ сэтгэл ханамжтай байлгах ёстой.

Хоршоо нь хоёрдмол шинж чанарыг агуулсан байгууллага юм. Нэг талаас өөрсдийн нийтлэг хэрэгцээ шаардлага, хүсэл эрмэлзлэлээрээ нэгдсэн хүмүүсийн холбоо боловч нөгөө талаараа өөрийн хэрэглэгчид болон нийтийн ашиг сонирхлыг харгалзан гишүүддээ үйлчилдэг, бусдаас ялгаатай үнэт зүйлс, зарчимтай аж ахуй юм. Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээний талаар Модуль 2-т дэлгэрэнгүй тайлбарласан бол ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлт болон маркетингийн үйлчилгээний талаар Модуль 3 болон 4-т нарийвчлан үзэх болно.



Модулийн агуулга:

Энэхүү модулиар ХАА-н хоршоог удирдахад тулгарах сорилтууд тухайлбал: Хоршооны хоёрдмол байдлыг хэрхэн ойлгох вэ? Зах зээлийн өөрчлөлтүүдэд хэрхэн хандах вэ?, Хоршоог хэрхэн амжилттай удирдах вэ?, Цаг уурын болон хүрээлэн байгаа орчны өөрчлөлтөнд хэрхэн дасан зохицох вэ? зэрэг асуудлуудыг авч үзэх болно. Энэхүү модуль нь дараах сэдэв бүхий дөрвөн хэсэгт хуваагдана:

Сэдэв 1: ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт

Сэдэв 2: Хоршоодод тулгарах сорилтууд

Сэдэв 3: Хоршооны засаглал

Сэдэв 4: Удирдлага, хөрөнгө бүрдүүлэлт ба санхүү



Сургалтын зорилт

Энэхүү модулийг судалснаар Та дараах чадваруудыг эзэмшинэ.
Үүнд:

- Хоршооллын байгууллага бусад аж ахуйн нэгжээс ялгагдах онцлогийг тайлбарлах;
- Хоршоо болон гишүүдийн ашиг сонирхлыг нэгтгэх арга замыг санал болгох;
- Эдийн засгийн болон нийгмийн зорилтуудыг тэнцвэржүүлэх арга замыг санал болгох;
- ХАА-н хоршооны гүйцэтгэх олон төрлийн чиг үүрэг болон үзүүлэх үйлчилгээнүүдийн талаар тайлбарлах;
- Дэлхийн хөгжлийн аль явц нь танай хоршооны үйл ажиллагаанд нөлөөлж буйг тодорхойлж, түүнээс гарч ирэх боломжуудыг олж харах.



СЭДЭВ 1

ХАА-н хоршооны тухай
үндсэн ойлголт

Сэдвийн агуулга:

Хоршоог яагаад байгуулдаг вэ? ХАА-н бусад байгууллагуудаас хоршоог хэрхэн ялгах вэ? Хоршоог үүсгэн байгуулах, үйл ажиллагааг чиглүүлдэг ямар зарчмууд байдаг вэ? Яагаад ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчид хоршоонд нэгдэх хэрэгтэй вэ? зэрэг асуултуудад энэхүү сэдэв хариулах болно.

Хорших, хамтрах хэрэгцээ

Малчид, тариаланчид ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц нийлүүлэгчид болон ХАА-н бараа бүтээгдэхүүн худалдан авагчидтай холбоотой ажилладаг. Энэхүү ханган нийлүүлэгчид өргөн хүрээтэй үйлдвэрлэл эрхэлдэг ба ХАА-н бүтээгдэхүүнийг авч борлуулалт хийдэг худалдаачид, боловсруулагчид ч мөн өрхийн хэмжээний аж ахуйтай харьцуулахад хамаагүй өргөн хүрээтэй үйл ажиллагаа явуулдаг. Тийм учраас малчид, тариаланчид нөөц боломжийн хувьд харьцангуй давуу талтай худалдааны түншүүдтэй нүүр тулдаг байна.

Ийм тэгш бус худалдааны нөхцөл байдал нь малчид, тариаланчдад өндөр эрсдэлтэй байдаг ба тэд зах зээлийн нөхцөл байдлын талаар нарийн мэдээлэлгүй байдгаасаа болж зах зээлийн өрсөлдөөнт нөхцөлөөр бараа бүтээгдэхүүнээ борлуулж чаддаггүй, хамаагүй бага, шударга бус үнээр худалдах тохиолдол гардаг. Түүнчлэн чанартай орц нийлүүлэгч байхгүй, эсвэл ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц нийлүүлэгчийн өөр сонголт байдаггүйгээс чанар муутайг авахад хүрдэг байна.

Тус тусдаа жижиг хэмжээний газар тариалан эрхлэгчид болон малчид томоохон нийлүүлэгч, боловсруулагчид, худалдаачидтай харилцах чадавх сул байдаг тул хоршоо гэх мэт нэгдмэл үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага байгуулах шаардлага тэдэнд тулгардаг юм. ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг хамтран худалдан авч, бараа бүтээгдэхүүнээ хамтран борлуулснаар малчид, тариаланчдын зах зээлд эзлэх байр суурь ихээхэн нэмэгддэг. Энэхүү модуль хоршоо байгуулах бусад хэрэгцээ, шаардлагын талаар мөн танилцуулах болно.

Хоршсон үйл ажиллагаатай байгууллагыг яагаад албан ёсоор бий болгох хэрэгтэй вэ?

Хэрвээ малчид, тариаланчдад үйл ажиллагаагаа нэгтгэх шаардлага байгаа бол үүнийг хэрхэн зохион байгуулах вэ? Нэгдмэл үйл ажиллагааг албан бус бүлгийн хэлбэрээр явуулж болох боловч тодорхой цаг хугацааны дараа хамтарсан үйл ажиллагаа нь гүнзгийрэх тусам хуульд заасан аж ахуйн нэгжийн хэлбэрийг сонгодог байна. Олон оронд малчид, тариаланчдын хувьд эдийн засгийн нэгдмэл үйл ажиллагаа явуулах

хамгийн тохиромжтой хууль ёсны аж ахуй нэгж бол хоршоо юм.

Хоршоогоо албан ёсны болгохын тулд бүртгүүлэх албан ёсны дүрэм журмыг дагах ёстой. Үүний тулд тодорхой бичиг баримтууд болон бусад шаардагдах зүйлсийг бүрдүүлэх хэрэгтэй болно. Албан ёсоор бүртгүүлсний дараа хоршоонд зориулсан тусгай хуулийг мөрдлөг болгодог. Зарим улс хоршооны ийм тусдаа хуультай байхад, зарим улсад хоршооллын байгууллагын онцлогт нийцсэн хууль байдаггүй ба бусад аж ахуйн нэгжтэй адилтган хуульчилсан байдаг. Хоршоог албан ёсоор

бүртгүүлэх хэд хэдэн давуу талтай.

Юуны өмнө хоршоо нь хуулийн этгээд болвол гишүүдийн хамтын бизнесийн үйл ажиллагааны үр дүнд хоршоонд орсон орлогоос хувь хүртэх боломжтой болдог. Хоёрдугаарт, гишүүнчлэлээс гарах, хувь нийлүүлсэн хөрөнгөө эргүүлэн авах гэх мэтээр хоршоо гишүүн хоорондын харилцаа мөн албан ёсны болно. Гуравдугаарт, дотооддоо шийдвэр гаргах үйл явц, хөрөнгө оруулалт болон зардал тооцоолох нягтлан бодох бүртгэлийн журам зэргийг хуульд заасны дагуу мөрдөнө. Дөрөвдүгээрт, зарим орнуудад бусад аж ахуйн нэгжийг бодвол хоршоонд татварын таатай орчинг хуульчилж өгсөн байдаг.

ХАА-н бараа, түүхий эдийг тодорхой чанар, тоо хэмжээгээр хүргэхээр худалдан авагчтай гэрээ байгуулах тохиолдолд албан ёсны болсоны

давуу талууд чухал ач холбогдолтой болдог. Бараа бүтээгдэхүүнийг томоохон үйлдвэрлэгчид, брэндийн хүнсний бүтээгдэхүүн боловсруулагч нарт нийлүүлэх боломжууд жижиг хэмжээний ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн хувьд нэмэгдэж байгаа юм. Ер нь олон улсын хүнс үйлдвэрлэгч компаниуд нийгмийн хариуцлага(КНХ)-ын стратегийнхаа хүрээнд зохион байгуулалтанд орсон жижиг хэмжээний ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчээс түүхий эдээ авах нь түгээмэл болоод байна. Эдгээр компаниуд түүнчлэн албан ёсны бүлэг байгуулах, удирдахад нь малчид, тариаланчдад дэмжлэг үзүүлж байна.

Албан ёсны хуулийн этгээд болсноор зохистой хөдөлмөр эрхлэх нөхцөлийг бүрдүүлдэг. Тухайлбал, хоршоог бүртгүүлснээр хоршоо нь зохих татварын болон нягтлан бодох бүртгэлийн хуулийг баримталж, ингэснээрээ ажилчдынхаа нийгмийн хамгааллын асуудлыг шийдвэрлэх

Албан бус эдийн засаг

Өнөөдрийн байдлаар хоршоо нь албан бус эдийн засгийг албажуулах хамгийн таатай хувилбар болоод байна. Нэг төрлийн бизнест албан бус эдийн засгийн үйл ажиллагаа эрхлэгчид голдуу тусдаа юм уу жижиг бүлэг болон ажилладаг бөгөөд ихэвчлэн өөр хоорондоо өрсөлддөг байна. Хоршоо болон зохион байгуулагдаж түүний үйлчилгээг авснаар тэд өөрсдийн дуу хоолой, эв санаагаа нэгтгэн бизнесээ бэхжүүлж чадна. Жишээ нь, их хэмжээний бараа түүхий эд хамтарч худалдан авах, эсвэл өөрсдийн эрх ашгийг хамгаалах гэх мэт. Малчин, тариаланчдыг зохион байгуулалтанд оруулж, дуу хоолойг нь нэгтгэн амьжиргааг нь дээшлүүлэх боломжтой тул хоршоог ХАА-н хөгжлийн хамгийн чухал байгууллага гэж дэлхий дахинаа үзэж байна.

Эх сурвалж: Сэм Мшиу, "Хоршооллын байгууллага нь албан бус эдийн засгийг албан ёсны болгох практик сонголт юм" ОУХБ-ын Африкийн хоршооллын төлөө хөтөлбөр (2010), Албан бус эдийн засгийн бага хурал, Өмнөд Африк

боломж бүрддэг байна. Мөн хуулийн этгээд болсноор ажлын байрны хөдөлмөрийн аюулгүй байдал болон эрүүл ахуйн нөхцлийг (жишээ нь, ажлын байран дахь хөдөлмөрийн аюулгүй байдлын зааварчилгааг дагах, химийн бодисийг зохих ёсоор хадгалах, угаалгын өрөөтэй байх, ХДХВ/ДОХ-оос урьдчилан сэргийлэх, эмчлэх талаар мэдээллээр хангах) сайжруулахад чиглэсэн олон нийтийн сургалтын хөтөлбөр, эсвэл хөдөлмөр аюулгүй байдлыг хянах хөтөлбөрүүдэд хамрагдахад илүү дөхөмтэй байдаг. Нөгөө талаас зохистой хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмждэг хоршооны гишүүний хувьд гүйцэтгэх үүрэг, нөгөө талаар ажил олгогч (улирлын) хувьд гүйцэтгэх үүрэг хоёрын хооронд малчид, тариаланчдад зөрчилдөөн гарч болзошгүй юм.

Зохистой хөдөлмөр

Ажил хөдөлмөр нь эрэгтэй эмэгтэй хүмүүсийн аль алинд нь орлого олж амьжиргаагаа дээшлүүлэхэд нь чухал. Түүнтэй адил ажил хөдөлмөрийн чанар ч чухал ач холбогдолтой. Үүнийг ОУХБ "зохистой хөдөлмөр" гэж нэрлээд байгаа юм. Зохистой хөдөлмөр гэж бүтээмжтэй, хангалттай орлого олохуйц ажлын байр, ажлын байрны аюулгүй байдал, тухайн хөдөлмөр эрхлэгч болон түүний гэр бүлийн гишүүд нийгмийн хамгаалалд хамрагдсан, өөдрөг ирээдүйтэй, эрэгтэйчүүд, эмэгтэйчүүд хэн боловч өөрсдийн сонирхол, дуу хоолойг бүрэн илэрхийлэх боломжтой, амьдралд нь нөлөөлөх шийдвэр гаргах үйлст оролцох бололцоотой, бүгд ижил тэгш эрх эдлэх боломж, нөхцлөөр хангагдсан хөдөлмөр эрхлэлт юм.

Эх сурвалж: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm> (2011. 10.07)

Яагаад хоршоо оршин тогтнодог вэ?

Малчид, тариаланчид өөрсдийн аж ахуйг дэмжих бүхий л төрлийн үйл ажиллагааг явуулах зорилгоор хоршоо байгуулдаг. ХАА-н хоршоо байгуулах үндсэн шалтгааныг ойлгохын тулд өөрсдөдөө дараах хоёр асуулт тавьж болох юм:

Бусад малчид, тариаланчидтай хамтран ажилласнаар ямар ашиг хүртэж болох вэ?

Эрдэнэ шиш тариалдаг аж ахуйг авч үзье. Энэ аж ахуйд үр, бордоо, хортон шавьжны хор зэрэг ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцууд хэрэгтэй болжээ. Түүнчлэн тоног төхөөрөмж авах, агуулах барихад зээл авах шаардлагатай болсон байна. Мөн усалгааны систем хэрэгцээтэй байж болно. Бүтээгдэхүүн талаасаа бол борлуулах зах зээл олох хэрэгтэй болсон байна гэж үзье. Энэ тохиолдолд тухайн эрдэнэ шиш тариалагч бүтээгдэхүүнийхээ зах зээлийн үнэ ханш, мэдээлэл цуглуулах шаардлагатай болно. Эдгээр бүх үйл ажиллагааг явуулахад тухайн тариаланчид нөөц болон ур чадвар дутмаг. Мөн тус тусдаа бүтээгдэхүүнээ борлуулах нь тэдэнд ямар ч ашиггүй байдаг байна. Заримдаа аж ахуй эрхлэгчдэд ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг худалдан авах ямар ч зах зээл байдаггүй. Бусад тариаланчидтай хүчээ нэгтгэснээр эрдэнэ шиш тариалагчид хоршоо байгуулж ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг нийлүүлэгчдээс хамтарч худалдан авалт хийх, магадгүй хоршоондоо өөрсдөө үйлдвэрлэх, зээл олгох, борлуулалтаа хамтран хийх болон

усалгааны системийг хамтран шийдэж болох юм. Эдгээр үйл ажиллагааг нэг хоршоо, эсвэл төрөлжсөн хоршоод тус тусдаа илүү үр дүнтэйгээр эрхэлж болох юм.

Яагаад малчид, тариаланчид ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц худалдан авах, бүтээгдэхүүн түүхий эдээ борлуулахдаа хувийн аж ахуйн нэгжүүдтэй хамтрахын оронд хоршоо байгуулахыг илүүд үздэг вэ?

Олон орон, олон салбарт малчид, тариаланчид ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц нийлүүлэгч болон үйлчилгээ үзүүлэгч хувийн компаниудтай гэрээлэн ажилладаг. Гэсэн хэдий ч хувийн компаниудын үйлчилгээ найдвартай бус, эсвэл малчид тариаланчдын зах зээлийн чадавх сул байдгийг өөрсдөдөө ашигтайгаар эргүүлэх тохиолдол гардаг. Заримдаа хамтран ажиллах ийм компаниогт олдохгүй байх ч тохиолдол байдаг. Зах зээлийн тогтворгүй эдгээр нөхцөлд хоршоо бусдаас авах боломжгүй үйлчилгээ, ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг гишүүддээ нийлүүлэх, эсвэл бусад хувийн нийлүүлэгчдийг шударга үнээр нийлүүлэхийг шаардах зэргээр асуудлыг шийдвэрлэх гарц олдог. Ийм ч учраас хоршоо гишүүддээ хомсдолтой байгаа ХАА-н үйлдвэрлэлд ашиглагдах чанартай нөөцийг хямд үнээр нийлүүлж, илүү ашиг харалгүйгээр бараа бүтээгдэхүүнийг нь борлуулж өгдөг байна.

Худалдааны түншүүд илүү ашиг харалгүйгээр бүтээгдэхүүнээ борлуулах, ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлтээс үр ашиг хүртэх зэргээр эдийн засгийн хамтын үйл ажиллагааны давуу талыг гишүүд хоршооноос эдлэхийн сацуу аж ахуйн үйл ажиллагаандаа илүү мэргэших боломжтой.

Хоршооны бусад аж ахуйн нэгжээс ялгагдах онцлог

Холбоо болон аж ахуйн нэгжийн аль алиных нь бүтцийг агуулсан, гишүүдийнхээ



ашиг сонирхлыг дэмжих зорилго бүхий байгууллагыг хоршоо гэдэг. ОУХХ болон ОУХБ "Эдийн засгийн болон нийгэм, соёлын нийтлэг хэрэгцээгээ хангах зорилгоор хүмүүс сайн дураараа нэгдсэн, ардчилсан, хамтын удирдлага, хяналт бүхий, дундын эд хөрөнгө дээр үндэслэн үйл ажиллагаа явуулахаар хамтран байгуулсан хүмүүсийн бие даасан нэгдлийг

хоршоо гэнэ" гэж тодорхойлжээ.⁴

4. ОУХБ-ын Хоршоодыг дэмжих зөвлөмж (R.193, 2002) болон ОУХХ-ны Хоршооны нэр төр тунхаг бичиг, (1995). Энэхүү тодорхойлолтын "хүмүүс" гэсэн ойлголтонд хувь хүнээс гадна хуулийн этгээдийг хамруулан ойлгоно. Гишүүд нь хуулийн этгээдээс бүрдсэн хоршоог бизнесийн хоршоо гэж нэрлэдэг. Үүнээс гадна аж ахуйн нэгжүүд, орон нутгийн төрийн байгууллагууд болон ашгийн бус байгууллагууд зэрэг холимог гишүүдтэй хоршоод байдаг. Энэ нь тухайн орны хоршооны хуульд хэрхэн зааснаас хамаардаг байна.

Малчид, тариаланчдын байгууллагуудын бусад хэлбэр

Хоршооноос гадна малчид, тариаланчдын үйл ажиллагааг нэгтгэсэн олон байгууллага байдаг. Эдгээр байгууллагууд нь олон хэлбэрээр оршин тогтнож, төрөл бүрийн үйлчилгээ үзүүлдэг. Тухайлбал, малчид, тариаланчдын үндэсний холбоо зэрэг албан ёсны байгууллагаас эхлээд сумын холбоо, бүлэг зэрэг албан бус олон хэлбэрээр зохион байгуулагдсан байдаг. Энэхүү ижил төстэй байгууллагуудыг үйлдвэрлэгчдийн байгууллага, хөдөөгийн үйлдвэрлэгчдийн байгууллага, ХАА-н үйлдвэрлэгчдийн байгууллага, ХАА-н хоршоо, малчдын холбоо, үйлдвэрлэгчдийн бүлэг, үйлдвэрлэгчдийн холбоо гэх мэт өөр өөрөөр нэрлэдэг.

Иймд хоршоо хамтын үйл ажиллагаа болон аж ахуйн нэгжийн аль алиных нь шинжийг агуулдаг.

ХАА-н хоршооны хувьд малчид, тариаланчид өөрсдийн нийтлэг ашиг сонирхлоо дэмжих, хамгаалах зорилгоор байгуулсан байгууллага юм. Хамтын үйл ажиллагаатай байгууллагад нэгдсэн бүх гишүүдэд эдийн засгийн сонирголоос гадна шийдвэр гаргахад оролцох хүсэл байдаг. Энэ шаардлагын улмаас шийдвэр гаргах бүтэц нь бүх гишүүдэд үг хэлэх, санал өгөх эрхийг олгодог. Хэрвээ хоршоо цөөн тооны гишүүдтэй бол шийдвэр гаргахад бүх гишүүд шууд оролцож болно. Энэ тохиолдолд гарсан

саналууд, тэдгээрийн давуу болон сул талуудыг хэлэлцэж, шийдвэрийг дийлэнх олонхийн саналыг үндэслэн гаргадаг. Бодит байдал дээр шийдвэрийг ихэвчлэн зөвшилцлийн үндсэн дээр гаргадаг ба энэ нь бүх гишүүдийн ашиг сонирхлыг харгалзан үзэж байгаагийн илрэл юм.

Томоохон хоршоодын хувьд гишүүд хэлэлцэж буй төслийн саналд дуу хоолойгоо хүргэж, саналаа өгөхдөө өөрсдийн сонгосон төлөөлөгчдөөр дамжуулдаг. Хоршооны тэргүүлэгчид гишүүдийнхээ өмнөөс шийдвэр гаргаж хариуцлага хүлээдэг байна. Тэргүүлэгчдийг сонгох болон гишүүдийн өмнө тайлагнах журмын талаар голдуу хоршооны дүрэм(зарим оронд хоршооны үндсэн хууль гэж нэрлэдэг)-д заасан байдаг.

Дээр тодорхойлсноор ХАА-н хоршоо нь зөвхөн малчид, тариаланчдын холбоо төдийгүй аж ахуйн нэгж юм. Аж ахуйн нэгжүүд удирдлагын бүтэц, ажиллагсад, агуулах, ачааны тэрэг, тодорхой хэмжээний газар, үйлдвэр эсвэл албан ажлын барилга гэх мэт өөрийн хөрөнгөтэй. Эдгээр хөрөнгө нь хоршооны өмч бөгөөд хоршоог малчид, тариаланчид болох гишүүд хамтран өмчилдөг юм. Ийм учраас энэхүү хөрөнгийг захиран зарцуулахдаа дээр дурдсан ардчилсан хамтын шийдвэрийг үндэслэнэ.

Хоршооллын зарчим

Хоршоо байгуулах, үйл ажиллагаа эрхлэхдээ гишүүд болон зөвлөхүүд хоршооллын зарчмыг удирдлага болгодог. Түүнчлэн хууль тогтоогчид хоршооны тухай эрх зүйн баримт бичиг гаргахдаа хоршооллын зарчмыг л баримталдаг. Хоршооллын зарчмыг хамтын ажиллагааны үнэ цэнийн бодит илэрхийлэл хэмээн үзэж болно. Эдгээр зарчим 1844 онд Их Британи улсад Рочдейлийн Пионерүүд анхны хоршоог үүсгэн байгуулсан



тэр үеэс эхлэн урт хугацааны турш боловсруулагдсан.

Хоршооллын долоон зарчим⁵ нь 1995 онд хуралдсан ОУХХ-ны ерөнхий ассемблейгээр шинэчлэгдэн батлагдсан байдаг. Хоршоо үүсгэн байгуулах, үйл ажиллагааг нь зохион байгуулахад явуулахад эдгээр зарчмыг дэлхий дахинаа удирдлага болгодог.

Зарчим 1: Сайн дурын, нээлттэй гишүүнчлэл

Хоршоо нь хүмүүсийг нас, хүйс, нийгмийн байдал, арьс өнгө, улс төр, шашин шүтлэгээр ялгаварлан гадуурхахгүй, хоршооноос үйлчилгээ авахыг хүссэн, гишүүний хариуцлагыг хүлээх хүсэлтэй хүмүүст нээлттэй, сайн дурын байгууллага юм.

Зарчим 2: Гишүүдийн ардчилсан хяналт

Хоршоо нь шийдвэр гаргах, бодлогоо тодорхойлох үйл явцад идэвхтэй оролцдог гишүүдийнхээ хяналт доор үйл ажиллагаа явуулдаг ардчилсан байгууллага юм. Хоршооны удирдлагад сонгогдсон эрэгтэй, эмэгтэй гишүүд бусад гишүүдийн өмнө хариуцлага хүлээнэ. Анхан шатны хоршооны гишүүд саналын тэгш эрхтэй (нэг гишүүн нэг санал) бөгөөд бусад түвшний хоршоод ч мөн ижил ардчилсан зохион байгуулалттай байна.

Зарчим 3: Гишүүдийн эдийн засгийн оролцоо

Гишүүд хоршооны хөрөнгөнд тэгш байдлаар хувь нийлүүлж, ардчилсан зарчмаар хяналт тавина. Хоршооны хөрөнгийн талаас багагүй хувь нь үйл ажиллагааны үр дүнд шинээр бий болсон хөрөнгө буюу хоршооны дундын хөрөнгө болно. Гишүүд ихэвчлэн хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн хэмжээгээр ногдол орлого авна. Мөн дараах зорилгыг бүрэн эсвэл заримыг нь хэрэгжүүлэхийн тулд цэвэр орлогоос хуваарилна: тодорхой хэсэг нь үл хувиарлагдах нөөцийн сан бүрдүүлэн хоршоогоо хөгжүүлэх; хоршоод оруулсан үйл ажиллагаа, хувь хэмжээтэй нь уялдуулан гишүүдэд дэмжлэг үзүүлэх; гишүүдийн зөвшөөрсөн бусад үйл ажиллагааг дэмжихэд.

5. ОУХХ-ны веб хуудснаас эдгээр зарчмуудтай танилцаж болно: <http://www.ica.coop/coop/principles.html> (2011.09.27)

Зарчим 4: Бие даасан байдал

Хоршоо нь өөрөө өөрийгөө тэтгэдэг, гишүүдийнхээ хяналт доор үйл ажиллагаа явуулдаг бие даасан байгууллага юм. Хоршоо төрийн болон бусад байгууллагуудтай гэрээ хэлцэл байгуулах, гадны эх үүсвэрээр хөрөнгө сангаа өсгөх зэрэг үйл ажиллагааг гишүүдийнхээ ардчилсан хяналт дор явуулж, өөрийн биеэ даасан байдлыг хадгална.

Зарчим 5: Боловсрол, сургалт, мэдээлэл

Хоршооны хөгжилд үр бүтээлтэй хувь нэмэр оруулдаг тул хоршоо гишүүд, сонсогдсон төлөөлөгчид, менежерүүд, ажилтнуудыг сургалтанд хамруулан мэргэжил, боловсролыг нь дээшлүүлнэ. Хоршоод өөрийн онцлог шинж чанар, давуу талыг нийтэд, ялангуяа залуучууд, шинэ санаа гаргагч нарт тогтмол сурталчилж мэдээлэл өгч байна.

Зарчим 6: Хоршоод хоорондын хамтын ажиллагаа

Хоршоод орон нутаг, үндэсний болон бүс нутаг, олон улсын хүрээнд хамтран ажиллаж хоршооллын хөдөлгөөнийг бэхжүүлэн гишүүддээ өндөр үр өгөөжтэй үйлчилнэ.

Зарчим 7: Нийгмийн ашиг сонирхол

Хоршоо нь гишүүд нийтээрээ баталсан бодлогоор дамжуулан орон нутгийн тогтвортой хөгжлийн төлөө ажиллана.

Хоршооллын зарчим бодит амьдрал дээр

Хоршоо байгуулах, хоршооны сургалт хийх, хоршооны эрх зүйн орчинг сайжруулах зэрэгт хоршооллын зарчим чухал ач холбогдолтой удирдамж болдог. Харин бодит байдал дээр зарим орон болон салбарт энэ удирдамжийг тэр болгон үгчлэн баримталдаггүй. Ардчилсан шийдвэр гаргахад бодит байдал дээр өөр өөр аргыг хэрэглэдэг жишээ бий. Тухайлбал, нэг гишүүн нэг саналын эрх гэдэг зарчим ихэнх хоршоодын дунд давамгайлж байгаа хэдий ч, зарим оронд хувь тэнцүүлэх саналын системийг ашиглаж байна. Мөн дундын хоршоодын (үндэсний) хувьд ч гэсэн борлуулалтын хэмжээ, эсвэл хувь нийлүүлсэн хөрөнгөний хэмжээг харгалзан санал хураалтыг хувь тэнцүүлсэн системээр явуулж байна. Бодит байдал дээр өөр өөр хэрэгждэг бас нэг зарчим бол гишүүдийн эдийн засгийн оролцоо юм.

Гишүүд хоршоотойгоо санхүүгийн төрөл бүрийн хамтын ажиллагаатай байх боломжтой, зарим оронд гишүүн бус хүмүүс ч хоршоонд (эсвэл салбарын) хувь хөрөнгө нийлүүлсэн байх тохиолдол байна.⁶

Хоршооллын зарчмыг бодит амьдралд хэрэгжүүлэхэд бэрхшээл тохиолддог. Тухайлбал, зарим улс орон, салбарт бордоо гэх мэт ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг зөвхөн хоршоогоор дамжуулан худалдан авах

6. ХАА-н хоршооны ялгаатай санхүү/өмчийн бүтцийн талаарх мэдээллийг Ф. Чаддад, М.Л Күүк нарын "Хоршооны шинэ загварын тухай ойлголт: Өмчлөл - хяналтын эрхийн хэв шинж" хамтарсан бүтээлээс харна уу. ХАА-н эдийн засгийн тойм сэтгүүл (Милвакий, Уесконсин, ХАА ба Хэрэглээний эдийн засгийн холбоо, 2004), Улирал 26, № 3, х. 348–360

боломжтой учраас тариаланчид ХАА-н хоршоонд элсэн гишүүн болдог. Мөн Засгийн газрын эсвэл донор байгууллагын санхүүжилттэй хөдөөгийн хөгжлийн төсөл хөтөлбөрүүдээс үр ашиг хүртэхэд малчид, тариаланчдыг хоршооны гишүүн байх шаардлага тавьдаг.

Харамсалтай нь ийнхүү хүчээр элссэн гишүүнчлэлтэй, эсвэл түр зуурын урамшуулал авахаар байгуулагдсан хоршоодын цаашдын тогтвортой байдал, бүр цаашилбал өдөр тутмын үйл ажиллагааг явуулахад ч хүндрэлтэй тулгарч болзошгүй юм.

Ийм нэр төдий хоршоодын гишүүдэд ямар нэгэн өмчлөлийн утга учир, холбоо хамаарал байхгүй учраас хоршоог хялбархан ашиглах хэрэгсэл болгодог. Гадны тусламж дэмжлэг зогссон даруйд тэдний үйл ажиллагаа мөн адил зогсдог байна. Өөрөөр хэлбэл энэ нь жинхэнэ хоршоод биш юм.

Бодит байдал дээрх бас нэг сорилт нь ялгаварлан гадуурхахгүй байх нь хоршооны нэг зарчим хэдий ч зарим оронд гишүүнчлэлийн шалгуур хангаагүй тохиолдолд гишүүнээр элсэх боломжгүй байна. Жишээлбэл, хуулиар эмэгтэй хүн газар өмчлөх эрхгүй байхад зөвхөн газартай хүнд хоршооны гишүүнчлэл нээлттэй байх тохиолдол байдаг. Энэхүү мухардлын гарц нь газар эзэмшдэггүй эмэгтэйчүүд нэгдэн орлого олох өөр боломжийг бий болгохоор эмэгтэйчүүдийн хоршоо байгуулж болох юм. Энэ хоршоо нь эмэгтэйчүүдийн тарьж ургуулсан хүнсний ногоо, жимс жимсгэнэ, эсвэл урласан үндэсний гар урлалын бүтээгдэхүүнийг нь борлуулахад дэмжлэг үзүүлэх орон нутгийн хадгаламж зээлийн хоршоо байж болно.

Дараагийн нэг асуудал бол хоршооны бие даасан байдлыг хамгаалах юм. Ялангуяа хөгжиж буй орнууд, коммунист тогтолцоотой орнуудын хоршоод өмнө нь төрийн хатуу хяналт, хөндлөнгийн оролцооны улмаас гишүүддээ багахан хэмжээний үр ашиг хүртээдэг байсан байна. Жишээлбэл какао, цай, кофений үйлдвэрлэл болон экспортын хяналтыг





хоршоогоор дамжуулан хийдэг байжээ. Эдгээр хоршоодын бүтээгдэхүүний үнийг ихэвчлэн төрөөс тогтоож, хоршооны гишүүдэд бүтээгдэхүүний гарц, чанарыг нэмэгдүүлэх зорилгоор багахан хэмжээний урамшуулал өгдөг байсан байна. Өнөөдөр ихэнх орны засгийн газар хоршоодын үйл ажиллагаанд шууд хөндлөнгөөс оролцохоос илүүтэйгээр хоршоодын хөгжлийг дэмжих чиглэлээр ажиллаж байна.

Дорноговь аймгийн Мандах сумын “Богд мандах” хоршооны жишээ нь ХАА-н нэгдлээс малчид өөрсдөө өмчилсөн хоршоо болж зохион байгуулагдсанаар ямар үр өгөөж өгч буйг харуулж байна.





Бодит жишээ 1.1: Богд мандах хоршоо - нэгдлээс хоршоо болсон түүх

"Богд мандах" хоршоог 1998 онд 243 өрхийн 410 хүн нэгдэн үүсгэн байгуулсан байна. Хоршоо үүссэн түүх тийм ч шулуун байсангүй. Нэгдлийн хувьчлал явагдсаны дараа Социализмын зам нэгдэл компани болсон ба гишүүддээ илүү үр өгөөжөө өгөх аж ахуйн хэлбэр болгох үүднээс 1998 онд 12 хүний санаачилгаар "Богд мандах" хоршоо болгон өөрчлөн зохион байгуулжээ.

Нэгдлийн үед улсаас хатуу төлөвлөгөө өгч, үйл ажиллагааг хянан, малчид нэгдлийн мал маллаж байсан бол хоршоо болсноор хоршооны зарчмын дагуу малчид хоршоогоо өмчилж үр ашгийг нь хүртэх болжээ.

Тус хоршооны төв байрлах Мандах сум нь эрчим хүчний тогтвортой эх үүсвэрт холбогдоогүй Монгол Улсын цөөхөн сумдын нэг юм. Эрчим хүчээр байнга тасалдаж байдаг энэ суманд тогтвортой үйл ажиллагаа явуулахад бэрхшээлтэй байдаг боловч "Богд мандах" хоршоо сумын хүн амын 25 орчим хувь болох гишүүдийнхээ олон хэрэгцээг хангахын төлөө хүчин чармайлт гарган амжилттай ажиллаж байна.

Одоогийн байдлаар тус хоршоо малын гаралтай түүхий эд хүлээн авах гурван агуулах, дэлгүүр, зочид буудал, зоогийн газар зэргийг ажиллуулж орон нутагтаа байнгын 20, улирлын чанартай 4 ажлын байр бий болгон гишүүд иргэдэд үйлчилж байна.

Дэд бүтэц сул хөгжсөн суманд амьдардаг малчин өрхүүдэд зах зээлд бүтээгдэхүүнээ борлуулах нь тулгамдсан асуудлуудын нэг юм. Энэ тохиолдолд малчдын орлогын баталгаат байдлыг хангахад хоршоодын гүйцэтгэх үүрэг их. Иймээс "Богд мандах" хоршоо гишүүдийнхээ бэлтгэсэн ноос, ноолуур, арьс шир махыг зах зээлд борлуулахад гол анхаарлаа хандуулдаг. Мөн орон нутгийн худалдан авах ажиллагаанд оролцон сүүлийн хоёр жил сумын цэцэрлэгт мах, сүү нийлүүлэхээс гадна сургуулийн үдийн цай хөтөлбөрийг хариуцан хэрэгжүүлж байна. Энэ нь хоршоо болон гишүүдэд жилийн турш орлогын нэмэлт эх үүсвэр болдогоороо давуу талтай юм.

Үйл ажиллагааны үр дүнгээ нэмэгдүүлэхийн тулд тус хоршоо нэмүү өртөг шингээсэн үйлдвэрлэлд түлхүү анхааран ингэ, ямааны сүү боловсруулж эхэлсэн ба одоо ингэний томоохон ферм байгуулахаар зорин ажиллаж байна. Тэд ингэний буцалгаа, хоормогоо хэд хэдэн цэгээр дамжуулан борлуулдаг төдийгүй захиалгаар нийлүүлдэг байна.

Хөдөө аж ахуйн үйлдвэрлэлийн улирлын чанартай байдлаас үүдэн малчид бэлэн мөнгөний хомсдолд орох нь түгээмэл үзэгдэл юм. "Богд мандах" хоршоо гишүүддээ барьцаа хөрөнгө шаардахгүйгээр бага хүүтэй бичил зээлийн үйлчилгээ үзүүлэх зорилгоор "Хөгжлийн сан"-г байгуулан одоогийн байдлаар 27 сая төгрөгийн эргэлтийн хөрөнгөтэйгээр үйл ажиллагаагаа явуулж байна. Мөн үйлдвэрлэлийн хамгийн зогсонги үе болох өвлийн улиралд гишүүддээ өргөн хэрэглээний барааг дараа төлбөр хийх, бүтээгдэхүүнээр төлбөрөө төлөх нөхцөлтэйгээр нийлүүлж эхлээд байна.

Үүнээс үзэхэд Богд мандах хоршоо нь хөдөөгийн иргэдийн амьдралд эерэг өөрчлөлтүүдийг авчирсан ХАА-н хоршооны амжилтын нэгэн түүх юм.

Эх сурвалж: "Богд мандах" хоршооны дарга Ч.Цэцэгмаатай хийсэн ярилцлагад үндэслэв.



Бие даалт 1.1

Хоршоо компани хоёрын гол ялгаа юу вэ?

Богд мандах хоршооны жишээтэй адилхан туршлага танай аймагт бий юу?

Хоршоод хоорондын хамтын ажиллагаа

Хоршооллын 6-р зарчимд тусгаснаар хоршоод хоорондоо хамтран ажилладаг. Анхан шатны гэж нэрлэгддэг орон нутгийн хоршоод хүчээ нийлүүлэн дундын хоршоо байгуулдаг. Өөрөөр хэлбэл хэд хэдэн сумын анхан шатны хоршоод гишүүдээсээ бүтээгдэхүүн цуглуулан дундын хоршоогоороо дамжуулан зах зээлд борлуулна. Учир нь дундын хоршоо нилээн хэдэн анхан шатны хоршооны өмнөөс борлуулалт хийдэг тул бүтээгдэхүүнийг их хэмжээгээр бэлтгэн ангилан ялгах, хадгалах, савлах зэрэг тордолт боловсруулалт хийж, анхан шатны хоршоотой харьцуулахад зах зээлд илүү байр суурь эзлэх давуу талтай. Дундын хоршоод ихэвчлэн хоршоодын холбоодтой хамтран ажилладаг.



24715_5091 ©FAO/Marco Longari

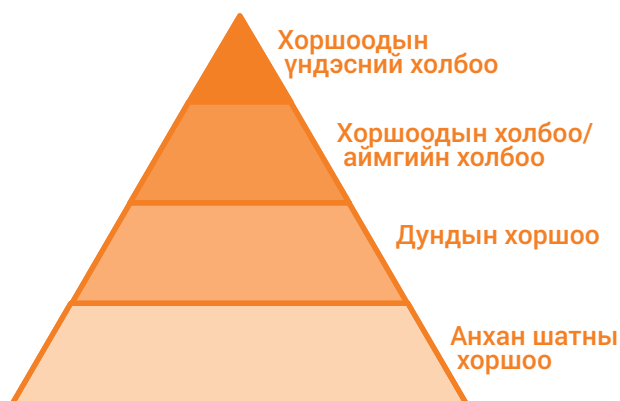
Зураг 1.1 нь өөр өөр түвшин дэх хоршоодын хамтын ажиллагааны хамгийн тохиромжтой схемийг харуулж байна. Бодит байдал дээр улс орон болгонд энэ бүх түвшний хамтын ажиллагаа байдаггүй бөгөөд өөрийн хэрэгцээнд тулгуурласан өөр өөр бүтцийг баримталдаг. Мөн нэршлийн хувьд ч ялгаатай ба ялангуяа дээд байгууллагаа өөр өөрөөр нэрлэдэг. Тухайлбал

хоршоодын нэгдсэн холбоог хоршоодын үндэсний холбоо; хоршоодын

холбоог төв/салбарын холбоо; дундын хоршоодыг бүсийн эсвэл дүүргийн гэх мэтээр нэрлэсэн байдаг.

Зураг 1.1-т хоршооллын байгууллагуудын зохион байгуулалтыг пирамид хэлбэрээр дүрсэлсэн нь түвшин дээшлэх тусам байгууллагуудын тоо буурч байгааг харуулж байна. Гэхдээ энэ нь шаталсан бүтэц биш бөгөөд хоршоод хоорондын хамтын ажиллагаа нь доороосоо дээшээ байдаг. Өөрөөр хэлбэл дээд түвшний байгууллага нь доод түвшнийхээ байгууллагад үйлчилдэг гэсэн үг юм. Жишээлбэл дундын хоршоо өөрийн гишүүн анхан шатны хоршооддоо бордоо нийлүүлэх зэргээр үйлчилгээ үзүүлнэ. Харин анхан шатны хоршоод хамтран дундын хоршооны үйл ажиллагаа, стратегийг шийдвэрлэнэ. Гэхдээ энэхүү хоршооны пирамид нь бүх улс орнуудад адил байх ёстой гэсэн үг биш болохыг онцлон тэмдэглэх ёстой. Хэрвээ өөр харилцан хамаарлын бүтэц шаардлагатай бол пирамидыг доороос нь дээшээ чиглүүлж дүрслэх хэрэгтэй. Зарим орон болон салбарт энэхүү бүтэц хоёроос гурван үеэр хязгаарлагддаг бол зарим нь бүтэн дөрвөн үе пирамидын бүтэцтэй байдаг.

Зураг 1.1: Хоршооны пирамид



Хоршоо ба нутгийн иргэд

Хоршоо гишүүддээ шууд ашиг хүртээхээс гадна өөрийн бүс нутаг, олон нийтэд ашгаа хүртээдэг. Хоршооны дүрэмд хэрхэн зааснаас шалтгаалан гишүүн бус хүмүүс ч хоршооны бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг авч болдог. Хоршооны орон нутагт үзүүлдэг томоохон үр нөлөөний жишээ бол хөдөлмөр эрхлэх боломжийг бий болгох; хоршооны гишүүдийн ардчилсан удирдлагын туршлага бусад байгууллагуудад хэрэгжих; хоршооны байгуулсан сургууль гишүүн бус иргэдийн хүүхдүүдэд ч нээлттэй байх гэх

мэт болно. Иймээс гишүүн бус хүмүүс ч мөн адил хоршооноос ашиг хүртэх боломжтой. Энэхүү эдийн засаг, нийгмийн өргөн хүрээтэй ашиг түгээдэг тул хоршоодод татварын таатай орчинг бий болгох, шударга өрсөлдөөний зохицуулалтаас чөлөөлөх зэргээр Засгийн газраас хоршоодод дэмжлэг үзүүлэх шалтгаан болдог.

Хоршоод нь өөрийн бүтээгдэхүүнээ шударга худалдааны дагуу борлуулах, нийгэмд үйлчилж, орон нутагтаа хөрөнгө оруулалт хийх үүрэгтэй. Үүний нэг жишээ болох орон нутгийн үйл ажиллагаанд зориулахаар өөрийн хоршооны цэвэр орлогын нэг хэсгийг олон нийтийн санд хуваарилдаг Этиоп улсын Оромиагийн кофе тариалагчдын дундын хоршооны туршлагыг бодит түүх 1.2-оос харна уу.



Бодит жишээ 1.2: Хоршоод, шударга худалдаа, олон нийт

Этиоп улсын Оромиагийн кофе тариалагчдын дундын хоршоо (ОКТДХ компани) нь 129 хоршооны 128,361 өрхийн кофе тариалагчдыг нэгтгэсэн дундын байгууллага юм. ОКТДХ нь хоршооллын зарчмын дагуу үйл ажиллагаагаа явуулдаг ардчилсан, гишүүд өмчилдөг бизнес юм. Бүх гишүүд нь шударга худалдааны зарчмын дагуу ажилладаг ба 28 хоршоо шударга худалдааны гэрчилгээ авсан байна. Дундын хоршоо экспортын борлуулалтын ашгийнхаа 70 хувийг 129 гишүүн хоршоондоо хуваарилдаг бөгөөд гишүүн хоршоод нь цэвэр ашгийнхаа 70 хувийг гишүүддээ ногдол орлого болгон тарааж, үлдсэн 30 хувийг хоршооны чадавхийг бэхжүүлэх, үндсэн хөрөнгөө нэмэгдүүлэх, нийгмийн үйлчилгээ болон нөөцийн сандаа хуваарилдаг байна. Одоогийн байдлаар тус дундын хоршоо шударга худалдааны урамшуулал болон хоршооны олон нийтийн сангийн хөрөнгөөр орон нутгийн хөгжлийн 74 хөтөлбөрийг ус, боловсрол, эрүүл мэнд, эрчим хүч зэрэг салбарт хэрэгжүүлээд байна.

Эх сурвалж: <http://www.oromiacoffeunion.org> (2011 оны 10-р сарын 7)



Малчид, тариаланчид хоршоонд нэгдэх шалтгаан

Энэхүү сэдэв хамтын үйл ажиллагааны хэрэгцээний талаар өгүүлж эхэлсэн. Ерөнхий хариулт нь малчид, тариаланчид ганц нэгээрээ ажиллахын оронд хамтарвал эдийн засгийн өгөөж хүртэнэ. Энэ хэсэгт бид малчид, тариаланчид хоршоо байгуулах эсвэл хоршоонд нэгдэх үндэслэл, шалтгаануудыг илүү дэлгэрэнгүйгээр үзэх болно.

Малчид, тариаланчид хоршоо байгуулах, эсвэл байгуулагдсан хоршоонд элсэх олон үндэслэл бий. Эдгээр нь бүтээгдэхүүний төрөл, аж ахуйн бүтэц, стратеги болон зах зээлийн үйл ажиллагаа, бүтэц зэргээс хамаардаг. Гэвч хамгийн чухал шаардлага бол аж ахуйн орлогыг нэмэгдүүлэх юм. Хүснэгт 1.1-т малчид, тариаланчид хоршоонд нэгдэх шалтгаан болон хоршооны үйл ажиллагаа тэдний хүсэл эрмэлзэл, хэрэгцээ шаардлагыг хэрхэн хангахыг харуулна.

Хүснэгт 1.1: Малчид, тариаланчид хоршоонд нэгдэх шалтгаан

Өрхийн аж ахуй эрхлэгчдийн үндсэн шалтгаан	Хоршооны үйл ажиллагаа
ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын хямд үнэ	Гишүүдийн өмнөөс бөөнөөр худалдан авах
ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг хялбараар олж авах	ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нөөцийг аж ахуй эрхлэгчдэд ойртуулах



ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын чанар	Чанарын хяналт Өөрийн үйлдвэрлэл
Илүү шударга зах зээл	Зах зээлийн мэдээ цуглуулах, гишүүддээ хүргэх Зохион байгуулалттай зах зээл (дуудлага худалдаа, хоршооны бүтээгдэхүүний худалдаа)
Зах зээлд (аюулгүй) нэвтрэх	Худалдан авагчидтай урт хугацааны харилцаа тогтоох (жишээ нь нишний зах зээл)
Техникийн туслалцаа авах	Техникийн туслалцааг шууд үзүүлэх буюу бусдаас авахад зуучлах
Сургалтанд хамрагдах, боловсролоо дээшлүүлэх	Гишүүдийнхээ боловсролыг дээшлүүлж, сургалт мэдээллээр хангах
Зээл авах	Гишүүддээ зээл шууд олгох буюу бусдаас авахад зуучлах
ХАА-н бүтээгдэхүүний өртгийг нэмэгдүүлэх	ХАА-н бүтээгдэхүүнийг ангилан ялгах, савлах ХАА-н бүтээгдэхүүнийг боловсруулах
Зах зээлийн эрсдлийг бууруулах	ХАА-н бүтээгдэхүүнийг борлуулахдаа эрсдэлийн санг ашиглах
Үйлдвэрлэлийн эрсдлийг бууруулах	Даатгалын үйлчилгээ үзүүлэх, эсвэл бусад даатгалын байгууллагуудад зуучлах

Нийлүүлэгч болон худалдан авагчтай хэлцэл хийх нь хоршооны үндсэн үйл ажиллагаа байсан бол бусад үйл ажиллагаа ч мөн адил харьцангуй чухал

болж ирж байна. Өнөө үед хоршоо гишүүд мөн нөгөө талаас хэрэглэгчдийн ашиг сонирхлын үүднээс бүтээгдэхүүний нийт чанарт илүү их анхаарах шаардлагатай болж байна. Энэ нь зөвхөн бүтээгдэхүүний чанар төдийгүй бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн явцын чанарт (өөрөөр хэлбэл хүрээлэн буй орчин болон нийгмийн өмнө хариуцлагатай нөхцөлд) ч хамаатай юм. Энэхүү чанарт анхаарсан үйлдвэрлэл илүү их техникийн туслалцаа авах, илүү чанартай ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц ашиглахыг гишүүдээс шаарддаг. Түүнчлэн гишүүдийн бүтээгдэхүүнийг илүү чанартайгаар ялгах, ангилах болон хатуу чанга чанарын хяналт хэрэгжүүлэхийг шаардана гэсэн үг. Эцэст нь хоршоо хэрэглэгчдийн эрэлт хүсэлтийг гишүүдийн бүтээгдэхүүний чанарт тавигдах тодорхой шаардлагатай нэгтгэснээр үүнийгээ гишүүддээ мэдээлж хэрэгжүүлнэ.

Эдийн засгийн сонирголоос гадна малчид, тариаланчдад хоршоонд нэгдэх эдийн засгийн бус доорх шалтгаанууд байж болно:

- Тодорхой бүлгийн нэг хэсэг байх мэдрэмжийг мэдрэх
- Бүлгээрээ хамгаалуулах
- Бусдын жишгийг дагах
- Хоршооны шийдвэр гаргах, удирдлагын үйл явцад идэвхтэйгээр оролцож хүндэтгэл, байр суурь олж авах
- Боловсролоо дээшлүүлэх, сургалтанд хамрагдах



СЭДЭВ 2

Хоршоодод тулгарч буй
сорилтууд

Сэдвийн товч агуулга:

Энэхүү сэдвээр хоршоонд тулгарч буй гадаад болон дотоод сорилтын талаар хэлэлцэх болно. Хоршоо нэлээд түвэгтэй зохион байгуулалттай учраас дотоод зөрчилдөөн үүсэх магадлал өндөртэй. Мөн нийгэм, улс төрийн орчны олон янзын шахалтын улмаас хоршоо хүнд сонголтуудыг хийхэд хүрдэг. Хоршооны гадаад орчин болох улс төр болон зах зээлийн тогтворгүй төлөв байдал нь хоршоо тохиромжтой хариу үйлдэл байнга эрэлхийлэхэд хүргэдэг. Гэсэн хэдий ч гадаад ертөнц хоршоонд ганцхан аюул дагуулдаггүй, мөн боломжуудыг нээж өгдөг. Эдгээр боломжуудыг ашиглахын тулд хоршооны удирдагчид болон гишүүд аль аль нь аж ахуйгаа амжилттай эрхлэх шаардлагатай.

Хоёрдмол шинж чанартай зохицох нь

ХАА-н хоршооны хамгийн сонирхолтой бөгөөд төвөгтэй шинж чанарын нэг бол хоёрдмол мөн чанар юм. Хоршоо бол гишүүдийн нэгдэл болон аж ахуйн нэгжийн аль алиных нь шинжийг агуулж байдаг. Аж ахуйн нэгжийн хувьд хоршоо гишүүдээ дэмжсэн бизнесийн үйл ажиллагаа явуулдаг бол хоршсон байгууллагын хувьд шийдвэр гаргахдаа ардчилсан зарчим баримталдаг байна. Бодит байдал дээр ч гишүүд хоршооны энэхүү хоёрдмол мөн чанарын хооронд нэг их тодорхой ялгаа зааг гарган ойлгодоггүй. Гэсэн хэдий ч дотоод зөрчилдөөн үүсгэдэг энэхүү хоёрдмол шинж чанарыг онцлон авч үзэх хэрэгтэй юм. Нэмж хэлэхэд байгууллагын бүтцийн энэ хоёрдмол шинж чанар нь зөрчилдөөний бусад эх үүсвэр болж болзошгүй өөр хоёрдмол шинж чанарыг хоршоонд авчирдаг байна.

Юуны түрүүнд хоршооны нийгмийн болон эдийн засгийн зорилтуудын хооронд зөрчилдөөн бий болгодог. Хоршоо тухайн орон нутагт үйл ажиллагаа явуулж, ашиг (орон нутгийн байгалийн, нийгмийн, хүний нөөцийн зэрэг) хүртэж байгаагийн хувьд орон нутгийн хөгжилд тодорхой хувь нэмэр оруулах ёстой байдаг. Гэвч хоршоо тогтвортойгоор оршин тогтнохын тулд анхан шатны эдийн засгийн үйл ажиллагаа явуулж, бизнес эрхлэх шаардлагатай байдаг. Хэдийгээр гишүүдийн хэрэгцээг олон нийтийн хэрэгцээ(жишээ нь эрүүл мэндийн төвтэй байх нь олон нийтэд төдийгүй хоршооны гишүүдэд ч хэрэгтэй байдаг)-нээс салгахад амар биш боловч аль нь нэн тэргүүнд тавигдах вэ гэдгээрээ ялгаатай. Энэ нөхцөлд тодорхой зөвшилцөл, сайн менежмент шаардагддаг. Мөн хоршоо оршин тогтнох эсэх нь орон нутгийн иргэдийн ашиг сонирхолд хэр нийцэж буй, оршин тогтнохдоо санхүүгийн тогтвортой байдлаа хамгаалан сонголтуудыг хийж чадах эсэхээ тодорхой болгохоос хамааралтай. Хоршоо өөрийн нийгмийн хариуцлага болон бизнесийн үйл ажиллагааг хооронд нь маш тодорхой ялгаж заагласан байх шаардлагатай. Ховд аймгийн "Алтайн уулсын оргил" дундын хоршооны жишээгээр хоршоо нийгмийн болон бизнесийн зорилтоо хэрхэн хэрэгжүүлж байгааг үзүүлэх болно.



Бодит жишээ 2.1: Хоршоогоор дамжуулан малчдыг чадавхжуулах нь

Олон хоршоод, орон нутгийн байгууллагууд нийгэм дэх бэрхшээлүүдтэй тэмцэх зорилгоор байгуулагддаг. Хувь хүн ганцаараа хүчин мөхөсдсөн тохиолдолд холбоо, хоршоод тэднийг чадавхжуулж илүү их боломжийг нээж, дуу хоолойг нь нэгтгэж өгдөг. Гэвч, хоршоод бизнесийн байгууллагын хувьд ямар ч хөнгөлөлт чөлөөлөлтгүйгээр зах зээлд өрсөлдөх ёстой болдог. Зах зээлийн хатуу нөхцөл байдлаас шалтгаалан хоршооны нийгмийн хариуцлага сулрах тохиолдол цөөнгүй гардаг байна.⁷

“Алтайн уулсын оргил” дундын хоршооны суурийг бэлчээрийн удирдлагын чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг Ховд аймгийн бэлчээр ашиглагчдын холбоо малчдын байгууллагаас тавьсан байна. Нүүдэлч малчдын мал сүргээ өсгөн үржүүлэх үндсэн бааз суурь болсон бэлчээрийн даац хэтрэн, доройтолд орж байгаа учраас тус холбоо аймгийн Ус цаг уур орчны шинжилгээний албатай хамтран бэлчээрийн даац, ургамлын ургац, уст цэгийг тодорхойлохоос гадна малчид, орон нутгийн төр захиргааны ажилтнуудад сургалт зохион байгуулах, бэлчээрийг зохистой ашиглах, хамгаалах, өнжүүлэх, оторын газрыг тогтоох зэргээр бэлчээрийн удирдлагатай холбоотой бүхий л зураглал хийдэг. Гэвч малчдад зөвхөн бэлчээрийн удирдлагын талаар зааж сургах нь тэдний орлогыг тогтвортой байлгахад дорвитой нөлөөлөхгүй тул малчид санаачлан амьжиргаагаа дээшлүүлэх зорилгоор сумдад анхан шатны хоршоодыг байгуулж эхэлсэн.

Эдгээр анхан шатны 12 хоршоо хамтран 2013 онд зах зээлийн багтаамж, өрсөлдөх чадвар, нөөцөд хүрэх боломжоо дээшлүүлэх зорилгоор “Алтайн уулсын оргил” дундын хоршоог байгуулжээ. Хоршоо гишүүдийнхээ үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нийлүүлэх, хэрэгцээт сургалт зохион байгуулах, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх, эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулах зэрэг олон үйлчилгээг гишүүддээ хүргэж эхлээд байна. Тус хоршоо малын гаралтай түүхий эд нийлүүлэх гэрээг томоохон боловсруулах үйлдвэрүүдтэй хийсний сацуу аймгийн төвд хоршооны ложистик төв, Зэрэг суманд өвс, тэжээлийн агуулах байгуулахаар эхлэлээ тавин ажиллаж байна. Мөн эмэгтэйчүүдийн орлогыг нэмэгдүүлэхээр Дүнжингарав худалдааны төвд цагаан идээний дэлгүүр ажиллуулж, 2016 оны 5 дугаар сараас БНХАУ-ын Шинжаан-Уйгурын автономит улсын Алтай аймагт цагаа идээ экспортонд гаргахаар гэрээ хэлцэлээ амжилттай байгуулжээ. Хоршооноос авч хэрэгжүүлж байгаа эдгээр ажлууд бүгд гишүүн малчдын амьжиргааг дээшлүүлэх хоршооны эрхэм зорилгод нийцэж байна.

Аймгийн бэлчээр ашиглагчдын холбоо, “Алтайн уулсын оргил” хоршоо малчдын нийгэм эдийн засгийн хэрэгцээг хангахаар хамтдаа гар нийлэн ажиллаж байгаа бөгөөд энэхүү зорилгодоо хүрэхэд ойрхон байна.

Эх сурвалж: “Алтайн уулсын оргил” дундын хоршооны дарга Т.Баатарзориг болон Гүйцэтгэх захирал Т.Алтансүх нартай хийсэн ярилцлаганд үндэслэв.

Нийгэм болон эдийн засгийн зорилтуудын хоорондох зөрчилдөөн нь магадгүй гадаад орчноос шалтгаалан үүсч болох юм. Тухайлбал төрийн болон төрийн бус байгууллагууд хоршоодыг дэмжихдээ олон нийтэд

7. “Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн нийгмийн хариуцлагатай хоршоо”, Модуль 1- ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт, х. 28, Манай хоршоо сургалтын багц

үйлчлэх үйл ажиллагааг түлхүү эрхлэхийг илэрхий шахдаг. Санхүүгийн болон бусад дэмжлэгийн хариуд эдгээр байгууллагууд нь хоршоог нийгэмд чиглэсэн томоохон хэмжээний үйлчилгээ үзүүлэхийг шаарддаг байна. Заримдаа хоршоонд аль болох олон тооны жижиг аж ахуй эрхлэгчдийг хамруулсан байх нөхцөл тавьдагийг цэвэр үр ашиг талаас нь авч үзвэл зарим нэг хязгаарлалт шаардлагатай байдаг. Хэдийгээр хоршоодод нийгмийн үйл ажиллагаа чухал ч гэсэн зонхилох гол зорилт нь болох ёсгүй. ХАА-н хоршоод түүхий эд үйлдвэрлэгчдийг дэмжих үндсэн зорилгоор байгуулагддаг. Хэрвээ хоршоо орон нутагтаа гишүүдээ сайн дэмжиж чадвал аяндаа тухайн орон нутгийн иргэд уг хоршооны талаар эерэг бодолтой болдог байна.



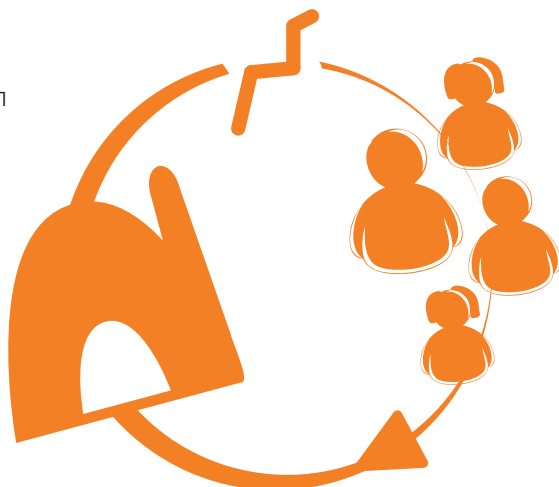
Өөр нэг зөрчилдөөн гадаад орчны өөрчлөлт дэх манлайллын туршлагатай холбоотойгоор үүсдэг байна. Зарим бүс нутагт хоршоод өмнө нь тухайн орон нутгийн засаг захиргааны дэмжлэгтэйгээр байгуулагдах, санхүүгийн дэмжлэг авах, төрийн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх гэх мэтээр улс төртэй ихээхэн хамааралтай байсан бол одоо хоршоог бизнесийн аж ахуй гэсэн талаас нь илүү их хардаг болсон байна. Чанарын өндөр шаардлага, хатуу хяналт зэрэг олон улсын болон дотоодын зах зээл дэх сүүлийн үеийн хөгжил нь хоршооны удирдагчдаас маркетингийн болон удирдлагын өндөр чадавхийг шаарддаг болсон байна. Хоршоод өөрсдийн байр сууриа орон нутагтаа бэхжүүлэх, малчид, тариаланчид аж ахуйгаа хатуу зохицуулалт бүхий салбарт үргэлжлүүлэн эрхлэхийг хүсвэл хоршооны удирдагчдад мөн улс төрийн ур чадвартай байх шаардлага урган гарч ирдэг. Магадгүй эдгээр ур чадварыг эзэмшсэн удирдагчдыг олоход хэцүү байж болох юм. Энэхүү асуудлыг дундаж болон томоохон хоршоодод гадаад хамтын ажиллагаа хариуцсан захирал болон өдөр тутмын үйл ажиллагааг хариуцсан менежерүүдийн хооронд үүрэг хариуцлагын тодорхой хуваарь гарган шийдвэрлэж болдог.

Эцэст нь болзошгүй нэг зөрчил бол гишүүд болон хоршооны хооронд



үүсэх ашиг сонирхлын зөрчил юм. Онолын хувьд энэ нь байж болохгүй бөгөөд өөрөөр хэлбэл хоршоо гишүүдийнхээ ашиг сонирхлыг дэмжих зорилгоор байгуулагдах ёстой гэдэг ч бодит байдал дээр ийм нөхцөл байдал үүсдэг. Магадгүй гишүүд нь, ялангуяа хямралын үед, богино хугацаат ашиг сонирхлоор хоршоонд элссэн, харин хоршооны оршин тогтох нь урт хугацааны хэтийн төлөвөөр хэмжигддэг тул энэ зөрчилдөөн бий болдог. Жишээлбэл, богино хугацааны ашиг сонирхлоор нэгдсэн гишүүд хоршооны урт хугацааны тогтвортой байдалд шаардагдаж буй хөрөнгө оруулалтаас илүүтэйгээр өөрсдийн бүтээгдэхүүнээ өндөр үнээр нийлүүлэхийг хүсдэг. Ийм асуудлууд тэргүүлэгчдэд сорилт болон давхар нөлөөлдөг байна. Энэ тохиолдолд тэргүүлэгчид үндсэн зүй тогтол, дүрэм журмын талаар хангалттай мэдлэгтэй байж гэмээ нь зохистой шийдвэр гаргах боломжтой болно.

Иймд хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг хүртэхэд тодорхой хугацаа шаардлагатай гэдгийг гишүүддээ зөвөөр ойлгуулах зайлшгүй шаардлагатай юм.



Бие даалт 2.1

Нийгмийн болон эдийн засгийн хариуцлагаа хэрэгжүүлэхэд танай хоршоонд ямар хүндрэл гардаг вэ?

Энэхүү асуудлыг та бүхэн хэрхэн шийдвэрлэж байна вэ?

ХАА-н бүтээгдэхүүний зах зээлд хоршоодын эрхлэх гол үйл ажиллагаа

ХАА-н бүх хоршоод гишүүдийнхээ төлөө ажилладаг боловч өөр өөр үүрэг чиглэлтэй байж болно (Хүснэгт 2.1-ийг харна уу).

Хүснэгт 2.1: ХАА-н хоршоодын үйл ажиллагааны үндсэн чиглэлүүд

ХАА-н хоршоодын төрөл	Үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл
Маркетингийн хоршоо	ХАА-н гаралтай бараа бүтээгдэхүүнийг борлуулах Ченж болон бусад завсрын худалдаачдыг орлох
Ханган нийлүүлэлтийн хоршоо	ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц(үр, тэжээл, бордоо, хортон шавьжны хор, эрчим хүч, ус)-ыг худалдан авах, буцаан борлуулах
Даатгалын хоршоо	Аж ахуйн эрсдлийг багасгахын тулд даатгалын үйлчилгээ үзүүлэх
Хадгаламж зээлийн хоршоо	Зээлийн болон хадгаламжийн үйлчилгээ үзүүлэх Хөдөөгийн хүмүүсийг хуримтлалтай болгох замаар өөрсдийгөө санхүүжүүлэх боломжийг нь олгох
Бусад үйлчилгээ (машин техник, малын үржил болон үрсэлгээ, ХАА-н үйлдвэрлэлийн дэмжлэг г.м)	ХАА-н үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ. Зөвхөн томоохон аж ахуй дээр үр дүнтэй явагдах боломжтой

ХАА-н хоршоодын дийлэнх нь гишүүддээ олон төрлийн үйлчилгээ үзүүлдэг. Хэрвээ хоршоо Хүснэгт 2.1-д үзүүлсэн үйл ажиллагааны чиглэлүүдийг хослуулан эрхэлдэг бол бид үүнийг олон төрөлт хоршоо гэж нэрлэдэг.

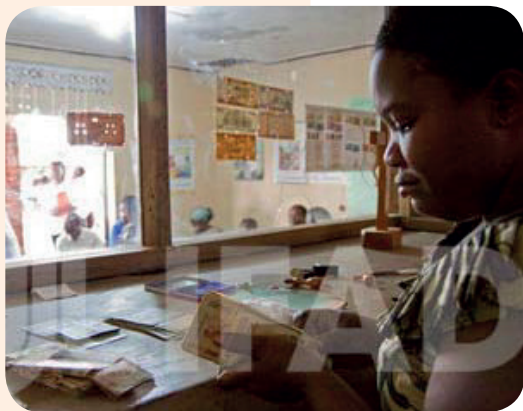
Дээр жагсаасан үйл ажиллагааны аль нэгийг хоршоо голлон эрхэлдэг боловч олон үүргүүдийг давхар гүйцэтгэдэг байна. Тухайлбал, маркетингийн хоршоо гишүүдээсээ зөвхөн ХАА-н бүтээгдэхүүнийг цуглуулах, хэрэглэгчдэд зарж борлуулах (худалдааны холбоотой төстэй) үйл ажиллагаа эрхэлдэг хэдий ч бүтээгдэхүүн ялгах, ангилах, хадгалах, савлах зэргийг давхар хариуцдаг тохиолдлууд гардаг байна. Мөн хурдан чанараа алддаг бүтээгдэхүүнийг боловсруулах үйлдвэрлэл эрхэлдэг байж болно (жишээ нь сүүгээр бяслаг, цөцгийн тос хийх г.м). Хэдийгээр маркетингийн хоршоо томоохон хэмжээний борлуулагч, бөөний худалдаачидтай худалдаа хийх төдийгээр үйл ажиллагаагаа хязгаарлаж болох боловч эцсийн хэрэглэгчдийг хангах жижиглэнгийн үйл ажиллагаа мөн эрхэлж болно (Модуль 4-т хоршооны маркетингийн талаар тодорхой өгүүлэх болно). Түүнчлэн ханган нийлүүлэлтийн хоршоо мөн адил олон үүргийг давхар гүйцэтгэдэг. Тухайлбал энэ төрлийн хоршоод ХАА-н

үйлдвэрлэлийн орцыг худалдан аваад гишүүддээ түгээхэд үйл ажиллагаагаа хязгаарлахгүй мөн өөрсдөө ХАА-н орцын үйлдвэрлэл эрхлэх, малын тэжээлийн ургамал тариалах зэрэг үйл ажиллагаа эрхэлдэг (Нийлүүлэлтийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг Модуль 3-аас харна уу).

Хоршоо нэг чиглэлээр эсвэл илүү өргөн хүрээтэй үйл ажиллагаа явуулах эсэх нь тухайн орон нутгийн нөхцөлөөс шалтгаалдаг. Хэрэв хоршооны үзүүлэх үйлчилгээг

бусад байгууллага өрсөлдөхүйц үнээр үзүүлж байгаа тохиолдолд хоршоо сонголт хийн олон төрөлт үйл ажиллагаа эрхлэх шаардлагагүй байж болно. Тухайн орон нутагт зах зээлийн боломж хомс болон ХАА-н орцын ханган нийлүүлэлт байхгүй тохиолдолд л хоршоо эдгээр үүргийг гүйцэтгэх шийдвэрийг гаргаж болно. Ялангуяа алслагдсан хөдөө орон нутагт хоршоод хэд хэдэн чиглэлийн үйл ажиллагааг хослуулан эрхэлдэг. Олон төрөлт хоршоод нь цаг хугацааны явцад өсөн дэвжээд чиглэл чиглэлийн дагуу төрөлжсөн хоршоод (эсвэл ганц төрөлт хоршоо) болон хуваагдах тохиолдлууд байдаг байна. Хоршоо хэдэн төрлийн үүрэг чиглэлтэй үйл ажиллагаа эрхлэхийг гагцүү гишүүд л шийддэг.

Олон төрөлт хоршооны давуу тал нь гишүүд өөрсдийн хэрэгцээг нэг



Олон төрөлт хоршоо

Гишүүдийнхээ олон талт хэрэгцээг хангах зорилготой үйл ажиллагаа явуулдаг хоршоо юм. Жишээ нь алслагдсан хөдөө орон нутагт үйл ажиллагаа эрхэлдэг хоршоод гишүүддээ хадгаламж зээл, ханган нийлүүлэлт, маркетинг, хэрэглэгч, нийгэм, эрүүл мэндийн зэрэг олон чиглэлийн үйлчилгээг үзүүлдэг.

Эх сурвалж: Мюнхнер, Х.Х, Ж. Чапартэги Зендооя (2011), Хоршооны тайлбар толийн хураангуй. ОУХБ, Женев хот

дороос хангах боломжоор хангагдаг явдал юм (нэг цэгийн үйлчилгээний хэлбэр). Өөрөөр хэлбэл гишүүд нь ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц, зах зээлийн боломжуудын талаар хоршооны техникийн мэргэжилтнээс нэг зэрэг зөвлөгөө авах боломжтой байдаг.

Харин сул тал нь хоршоо тодорхой төвлөрсөн стратеги чиглэлгүй, олон төрлийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх санхүүжилт дутмаг, олон талын туршлага мэдлэгтэй

мэргэжилтэн, менежерүүд ажиллуулах хэрэгцээ зэрэг байдаг. Түүнчлэн, энэ төрлийн хоршооны гишүүдэд тулгардаг нэг бэрхшээл бол удирдлагад хяналт тавих явдал юм.

Санхүүгийн найдвартай боломждоо тулгуурлан харилцан адилгүй олон чиглэлийн үйл ажиллагааны хоорондын тэнцвэрт байдлыг хадгалж буйг Говь-Алтай аймгийн “Буян-Ундрал” хоршооны жишээнээс харж болно.



Бодит жишээ 2.2: Жишиг олон төрөлт малчны хоршоо

Олон хоршоо өргөн хүрээтэй үйлчилгээ үзүүлэх эсвэл цөөн хэдэн үйлчилгээнд мэргэших эсэхээ шийдвэрлэхийн тулд мухардалд орох тохиолдол бий. Хоршоо цөөн төрлийн эсвэл олон төрлийн үйл ажиллагаа эрхлэхэд аль аль нь өөрийн давуу болон сул талуудтай. Тухайлбал санхүүгийн болон хүний нөөцийн хувьд хязгаарлагдмал хоршоод ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг худалдан авах, зээл олгох зэрэг цөөн тооны үйлчилгээ үзүүлэх нь илүү давуу талтай. Нөгөө талаас хоршооны гишүүд өөр өөрийн гэсэн хэрэгцээтэй, эдгээр хэрэгцээ нь хоорондоо харилцан уялдаатай байдаг. Жишээлбэл, тариаланчдад хаврын тариалалтанд нь дэмжлэг хэрэгтэй байж болох юм, гэвч ургац хураалтын дараа тэд хангалттай борлуулалт хийж чадахгүй тохиолдолд энэ туслалцаа ямар ч үнэ цэнэгүй болно. Хоршоо хэтэрхий өргөн хүрээтэй олон төрлийн үйлчилгээг санал болгох нь эрсдэлтэй ба энэ нь хоршооны үйл ажиллагааг сулруулж, санхүүгийн хүндрэл учруулдаг.⁸ Говь-Алтай аймгийн Дарви сумын "Буян-Ундрал" хоршооны хувьд гишүүдийнхээ хэрэгцээг харсан ч, хоршооныхоо амьдрах чадварыг харсан ч ганц төрөлт хоршооны хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулах боломжгүй юм. Хоршоо гишүүддээ амьжиргаагаа дээшлүүлэх, байгалийн гамшгийн эрсдэлийг даван туулах, зах зээлийн, санхүүгийн, хэрэглээний болон нийгмийн үйлчилгээ авахад нь тодорхой шийдэл гаргаж өгөх ёстой. "Буян-Ундрал" хоршоо гишүүдийн бэлтгэсэн ноос, ноолуур, арьс шир, махыг зах зээлд борлуулахаас гадна гишүүддээ зээл болон бүтээгдэхүүн солилцоогоор үйлчилдэг дэлгүүр, хүлэмжийн аж ахуй, зээлийн үйлчилгээ, сүү цагаан идээ боловсруулах, ногоо даршлах, талх нарийн боов, төмөр модон эдлэлийн цех, зоогийн газар зэрэг өргөн хүрээг хамарсан үйл ажиллагаа явуулж байна. Хоршоо оршин тогтносон 20 жилийн хугацаанд гишүүдийн тоо 250-иас 400-д хүрсэн нь хүн ам цөөтэй жижиг сумын хувьд сайн үзүүлэлт юм.

Малчдад бэлэн мөнгөний хомсдол их байдаг тул хоршоо Сутай худалдааны төвөөрөө дамжуулан гишүүддээ зээлээр болон түүхий эд солилцох журмаар хэрэгцээт барааг олгодог бөгөөд энд хоршоо гишүүд хоорондын итгэлцэл маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг тул эргэн төлөлт сайн байдаг байна.

Зах зээлийн үнийн тогтворгүй нөхцөлд өртгийн сүлжээнд дундын борлуулагчид давуу эрхтэй оролцож байгаа өнөө үед малчид бэлтгэсэн түүхий эдээ өгөөжтэй борлуулах нь тэдэнд тулгардаг гол сорилтуудын нэг юм. "Буян-Ундрал" хоршооны гишүүн болсноор малчид түүхий эдээ хоршоондоо өрсөлдөхүйц үнээр өгөөд хоршоо томоохон зах зээлд дамжуулан борлуулсны дараа үнийн зөрүү авах боломжоор хангагддаг байна. Энэ нь гишүүн өрхийн орлогыг нэмэгдүүлэхээс гадна тус хоршоо орон нутгийн түүхий эдийн зах зээлийн нэг томоохон төлөөлөгч болж буйгаараа давуу талтай юм.

Монгол орны хөдөө орон нутагт санхүүгийн үйлчилгээний хүртээмж сул байдаг. "Буян-Ундрал" хоршооны зээлийн үйлчилгээ гишүүдийн өргөн хэрэглэдэг үйлчилгээнүүдийн нэг юм. Тус хоршоо гишүүддээ олгодог богино хугацаатай бичил зээл нь барьцаа хөрөнгө шаарддаггүй боломжийн хүүтэй байдгаараа арилжааны банкны зээлээс ялгаатай байна. Олонх хоршоодын төдийлэн анхаарал хандуулдаггүй боловч хоршооны хөгжилд нэн чухал асуудал бол гишүүдийн идэвхтэй оролцоог үнэлэх юм. Тус хоршооны хувьд хоршоогоор дамжуулан бүтээгдэхүүнээ борлуулсан, хоршооны үйлчилгээг тогтмол авдаг гишүүдийн идэвхийг үнэлэн гадаад оронд аялуулах, оролцооны ногдол орлого хуваарилах гэх мэт олон төрлийн урамшууллын хэлбэрийг нэвтрүүлсэн байна.

"Буян-Ундрал" хоршоо нь аймгийн Топ-5 аж ахуйн нэг, улсын тэргүүний хоршоо, МХААХҮХ-ны тэргүүний аж ахуйн нэгж, малчдын жишиг хоршоодын нэг юм.

Эх сурвалж: "Буян-Ундрал" хоршооны зөвлөх Б.Авирмэдтэй хийсэн ярилцлага, түүний бичсэн "Хоршоог удирдсан хорин жилийн тайлан"-д үндэслэв.

8. "Гишүүдийн хэрэгцээг хангах хосолмол арга", Модуль 1- ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт, х. 33, Манай хоршоо сургалтын багц



Бие даалт 2.2

Танай хоршоо гишүүддээ үзүүлдэг үйлчилгээг жагсааж бичнэ үү. Эдгээр үйлчилгээг үзүүлэхэд гардаг давуу болон сул талыг нэрлэнэ үү.

ХАА-н зах зээл дэх өөрчлөлтүүдэд хоршоо хэрхэн хандах вэ?

Сүүлийн арван жилийн дотор хөгжиж буй орнуудын хүнс, ХАА-н зах зээлд асар олон өөрчлөлт гарсан байна. Даяарчлал нь хөгжиж буй орнуудын ХАА-н салбаруудыг дэлхийн худалдааны хэв маяг руу хурдтай шилжихэд түлхэц болсон. Үүнтэй зэрэгцэн хөгжиж буй орнууд ХАА-н салбараа чөлөөлж буй нь олон төрийн өмчийн аж ахуйн өмч хувьчлал явагдахад хүргэж байгаа бөгөөд мөн дотоодын хүнсний зах зээл болон үйлдвэрлэлд гадаадын хөрөнгө оруулалтын хэмжээ өсөж байна. Ялангуяа ихэнх орны дотоодын хүнсний өртгийн сүлжээнд супермаркетууд давамгайлах үүргийг гүйцэтгэж байна.

Олон улсын болон дотоодын зах зээлийн хөгжлийн явцад жижиг хэмжээний буюу өрхийн аж ахуй эрхлэгчид илүү их өрсөлдөөнтэй тулгарч байна. Тэд чанарын өндөр баталгааг шаардах эцсийн хэрэглэгчидтэй нүүр тулж илүү өндөр стандарттай үйлдвэрлэлийн технологийг хүчээр нэвтрүүлэх болж байна. Мөн хэрэглэгчид хүнсний баталгаат байдалд маш их анхаардаг болсон тул хүнсний улсын стандарт болон хатуу мөрдөгдөх мөшгилтийн тогтолцоо хувийн хэвшил рүү шилжиж байна. Түүнчлэн дэлхийн өнцөг булан бүрт орлого өсөж хэрэглэгчид “олон төрлийн бүтээгдэхүүн эрэлхийлэх” болсон нь бүтээгдэхүүний ангилалт төрөлжилт, зах зээлийн төрөлжсөн хөгжил нэмэгдэхэд хүргэж байна (Модуль 4-т зах зээлийн хуваарилалтын талаар өгүүлнэ). ХАА-н бүтээгдэхүүн өмнө нь нэгдсэн жишгээр худалдаалагддаг байсан бол одоо өөрийн гарал үүсэл, шинж чанараас хамааран ялгагдаж, онцлог шинжээс хамаарч үнэ цэнэ нь илүү их өсөж байна. Хэрэглэгчдийн сонголт, сонирхол өөрчлөгдөж нийгмийн болон хүрээлэн байгаа орчны хариуцлагатай нөхцөлд, бүтээгдэхүүний мөшгилт хийж болох шаардлага хангасан үйлдвэрлэл эрхлэхийг шаардах болсон нь бизнесийн нийгэм, байгаль орчинд үзүүлж байгаа нөлөөтэй



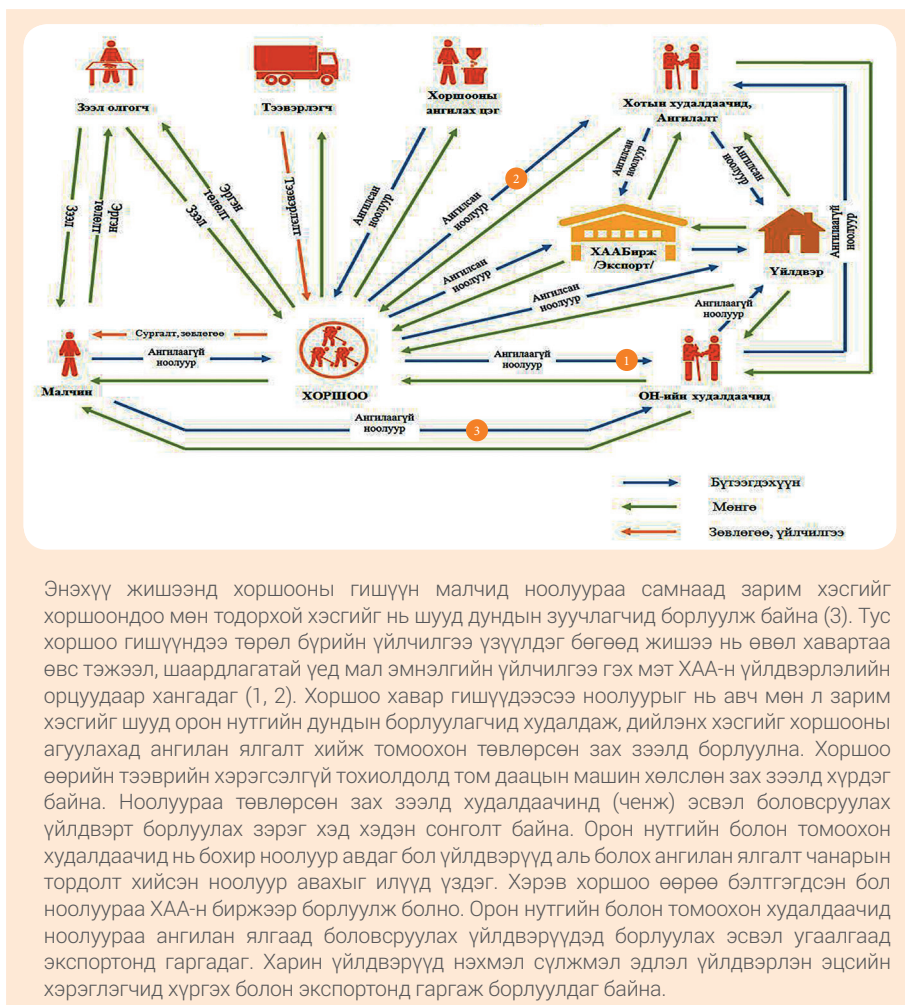
холбоотой байна.

Хоршоо бүтээгдэхүүнээ хариуцлагатай аргаар үйлдвэрлэсэн гэдэг баталгаагаа хэрэглэгчдэд гаргаж өгч чадвал энэхүү хэрэглэгчдийн хэрэгцээ шаардлагын өөрчлөлт хоршоо болон гишүүдэд том боломжийг олгож байна. Гэвч “илүү хариуцлагатай бүтээгдэхүүн” үйлдвэрлэх зардал нь үр ашгаасаа давах эрсдэлтэй ба зах зээлд гарахад саад бэрхшээлтэй тулгарч болох юм.

ХАА-н зах зээлийн эдгээр хөгжил зах зээлийн тоглогчдын хоорондын харилцан хамаарлыг улам нэмэгдүүлж байна. Эдгээр тоглогчдыг өртгийн сүлжээний оролцогчид гэж нэрлэж болно. Бүтээгдэхүүнийг (бараа эсвэл үйлчилгээ) эхнээс нь аваад эцсийн хэрэглэгчид хүргэх хүртэл явагдах үйлдвэрлэл, боловсруулалт, тээвэр зохицуулалт зэрэг шат дараалсан цуврал бүх шаардлагатай алхмуудыг өртгийн сүлжээ гэнэ. Эдгээр алхам бүрт бүтээгдэхүүн өртөг шингээж байдаг. Өртгийн сүлжээ нь үйл ажиллагаа болон сүлжээнд оролцогсдоос бүрдэнэ.

Зураглал 2.1-д Монгол улсын ноолуурын өртгийн сүлжээний жишээг харуулж байна (Өртгийн сүлжээний талаарх дэлгэрэнгүй Модуль 4-өөс харна уу).

Зураглал 2.1: Ноолуурын өртгийн сүлжээний жишээ



Энэхүү жишээнд хоршооны гишүүн малчид ноолуураа самнаад зарим хэсгийг хоршоондоо мөн тодорхой хэсгийг нь шууд дундын зуучлагчид борлуулж байна (3). Тус хоршоо гишүүндээ төрөл бүрийн үйлчилгээ үзүүлдэг бөгөөд жишээ нь өвөл хавартаа өвс тэжээл, шаардлагатай үед мал эмнэлгийн үйлчилгээ гэх мэт ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцуудаар хангадаг (1, 2). Хоршоо хавар гишүүдээсээ ноолуурыг нь авч мөн л зарим хэсгийг шууд орон нутгийн дундын борлуулагчид худалдаж, дийлэнх хэсгийг хоршооны агуулахад ангилан ялгалт хийж томоохон төвлөрсөн зах зээлд борлуулна. Хоршоо өөрийн тээврийн хэрэгсэлгүй тохиолдолд том даацын машин хөлслөн зах зээлд хүрдэг байна. Ноолуураа төвлөрсөн зах зээлд худалдаачинд (ченж) эсвэл боловсруулах үйлдвэрт борлуулах зэрэг хэд хэдэн сонголт байна. Орон нутгийн болон томоохон худалдаачид нь бохир ноолуур авдаг бол үйлдвэрүүд аль болох ангилан ялгалт чанарын тордолт хийсэн ноолуур авахыг илүүд үздэг. Хэрэв хоршоо өөрөө бэлтгэгдсэн бол ноолуураа ХАА-н биржээр борлуулж болно. Орон нутгийн болон томоохон худалдаачид ноолуураа ангилан ялгаад боловсруулах үйлдвэрүүдэд борлуулах эсвэл угаалгаад экспортонд гаргадаг. Харин үйлдвэрүүд нэхмэл сүлжмэл эдлэл үйлдвэрлэн эцсийн хэрэглэгчид хүргэх болон экспортонд гаргаж борлуулдаг байна.

Малчид, тариаланчид онцлог бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг бол нийтлэг бараа, түүхий эд үйлдвэрлэдэг малчид, тариаланчдаас илүү худалдан авагч нараас хамааралтай ба харин худалдан авагчид нь нийтлэг бүтээгдэхүүн авдаг хүмүүстэй харьцуулахад илүү нийлүүлэгч нараасаа хамааралтай байдаг. Өртгийн сүлжээний оролцогчдын хоорондын харилцан хамааралд зохицуулалт хийх шаардлагатай байдаг. Тодорхой бүтээгдэхүүнээр дагнасан малчид, тариаланчид, хоршоод болон хэрэглэгчид өөрсдийн шийдвэр, үйл ажиллагаагаа илүү нягт уялдуулах боломжтой. Жишээлбэл, тариачин олон улсын зах зээлд чанарын хатуу шаардлагыг ханган шош нийлүүлэхээр тариалж, хоршоо өөрийн гишүүдийг тавигдаж буй шаардлагын талаарх мэдээллээр хангаж

технологийн туслалцаа үзүүлэн, худалдаачин нь тээвэр зохицуулалтын явцад бүтээгдэхүүний чанарыг хэвээр хадгалахад анхааран харин эдгээр бүх хүмүүс чанарын баталгааг жижиглэнгийн худалдаачинд гаргаж өгнө. Энэ мэт өндөр түвшний “босоо зохицуулалт”-ын үед өртгийн сүлжээнд оролцогчид хоорондоо маш нарийн гэрээ байгуулдаг байна.

Хоршоо гишүүдээ өртгийн сүлжээний ийм босоо зохицуулалтанд оролцох, ашиг хүртэхэд нь гол үүрэг гүйцэтгэнэ. Нэг талаас зах зээлийн эрэлт, чанарын шаардлагын талаарх мэдээллээр гишүүдээ хангаж харин худалдан авагчдыг гишүүдийн бүтээгдэхүүний талаарх мэдээллээр хангадаг тул хоршоо гишүүд, худалдан авагчдыг холбох чагт юм. Хэрвээ гишүүдэд бүтээгдэхүүний гэрчилгээгээ дангаараа авахад хэтэрхий үнэтэй байвал хоршоо тэдний өмнөөс гэрчилгээг авч болно. Иймэрхүү зах зээлийн шинэ нөхцөл байдлын үед хоршоо гишүүдэд гэрчилгээ авах, зах зээлийн чадавхийг нь сайжруулахад тусалдаг

ХАА-н салбарт хоршоо аж ахуй эрхлэх нь

Жижиг хэмжээний үйлдвэрлэгчдийг хүчирхэгжүүлэх гэсэн хоршооны үндсэн зорилго өөрчлөгдөөгүй ч одоо үед хоршоо энэ зорилгодоо хүрэхийн тулд өөр арга замуудыг эрэлхийлэх хэрэгтэй болжээ. Өнгөрсөн хугацаанд хоршоо зөвхөн хамгаалагч(гишүүдийнхээ зах зээлийн чадавхийг дээшлүүлэх замаар тэднийг бүтээгдэхүүнээ илүү үнээр борлуулахад туслах г.м)-ийн үүрэг гүйцэтгэж байсан бол одоо харин зах зээл болон өртгийн сүлжээнд илүү идэвхтэй үүрэг гүйцэтгэх сорилттой тулгарч байна. Энэ шинэ үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэхэд удирдлагын чадавхийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай. Жишээлбэл, Африкт зах зээл болон улс төрийн нөхцөл байдал өөрчлөгдөхөд олон хоршоод шинэчилсэн зохион байгуулалтанд орсон.⁹ Зах зээлийн шинэ нөхцөл байдалд тохирсон хоршоодын тоо дэлхий дээр улам нэмэгдэх хандлагатай байгаа ба төрийн хяналтанд байсан өмнөх үетэй нь харьцуулахад илүү амжилттай ажиллаж байна. Эдгээр хоршоод улс төрийн сөрөг хандлага, хатуу зохицуулалтын үед алдсан байсан бизнесийн хүрдээ дахин сэргээж байна. Чөлөөт эдийн засгийн орчинд хоршооны хөгжлийн ирээдүй илүү гэгээтэй байгаа өнөө үед үүнд дасан зохицож амжаагүй байгаа хоршоодод бизнесийн боломжийг мэдрүүлэх нь гол сорилт болж байна.

Хоршоолсон аж ахуй эрхлэх үзэл баримтлалын хүрээнд өртгийн сүлжээнд хоршоодын гүйцэтгэх үүргийн хэтийн төлөв, удирдлагын шинэ ур чадварын талаар дүгнэж үзэх болно. Хоршоод илүү санаачлагч, зах зээл ба хэрэглэгчид рүү илүү чиглэсэн, гадаад хамтын ажиллагаандаа

9. Ф.О.Ваняма, П.Девелтре болон А.Поллет: Хүрдийг дахин зохион бүтээх үү? Чөлөөт эдийн засгийн орчин дахь Африкийн хоршоод, Африкийн хоршооллын төлөө хөтөлбөрийн баримт бичиг No. 1 (ОУХБ: 2009, Женев), <http://www.ilo.org/public/> (2011 оны 9-р сарын 22)

илүү анхаарсан стратеги барих хэрэгтэй болж байна. Шинэ боломжуудад сэргэг, тодорхой бус нөхцөлд зөв шийдвэр гаргах чадвартай, сорилтыг амжилттай даван туулахын тулд эрсдэлтэй алхам хийж чаддаг зэрэг аж ахуй эрхлэгчдийн уламжлалт шинж чанараас гадна ХАА-н хоршоод нь шинэ түншлэлийг бий болгох чадавхтай, бусад оролцогч талуудтай хамтын ажиллагааны сүлжээг зөв стратегитай ашигладаг болох шаардлагатай байна (дэлгэрэнгүйг Модуль 4-өөс харна уу).

ХАА-н хоршоод илүү бизнес эрхлэгч болж чадах уу?

Хоршоо бол хамтын үйл ажиллагаатай, гишүүдийн нэрийн өмнөөс гишүүдээ удирддаг байгууллага тул хэн хоршооны аж ахуйг эрхлэх, хоршоог аж ахуй юу нөлөөлж байгаа нь тодорхой бус байсан.¹⁰ (Нэмж тодруулахад гишүүд нь өөрсдийн аж ахуй дээрээ ажилладаг. Тэд өөрсдийн аж ахуйдаа үйл ажиллагаа явуулж эрсдэл хүлээж, шинээр бүтээгдэхүүн гарган авч бизнесийн шинэ боломжуудыг нээлттэй байлгадаг). Хоршоо гишүүн төвтэй байгууллага тул гишүүдээ аж ахуй эрхлэхэд нь тухайлбал шинэ зах зээл олоход нь туслах, сургалтанд хамруулах зэргээр дэмжлэг үзүүлэх ёстой. Хэдийгээр хоршоо хамтын байгууллага боловч олон төрлийн чиглэлд боломж хайсан гишүүн бүрийг дэмжиж чаддаггүй. Иймд хоршоо аж ахуйн ямар үйл ажиллагааг дэмжих, алийг чадахгүй талаар гишүүдтэйгээ тохиролцох ёстой. Эдгээр хэцүү шийдвэрийг гаргахад хоршооны удирдлагын туршлага болон үндэслэлтэй шийдвэр гаргах чадвар чухал. Гишүүдийн аж ахуй эрхлэлтийн цар хүрээ, чиглэлд хамаардаг бас нэг гол асуудал бол өртгийн сүлжээнд эзлэх хоршооны байр суурь юм. Тухайлбал, хоршоо томоохон байнгын хэрэглэгчтэй тогтвортой бөгөөд ашигтай харилцаа тогтоосон байхад гишүүдийн үйл ажиллагаа нь энэ харилцааг аюулд оруулж болохгүй. Хоршоо гишүүдийнхээ өмнөөс арилжаанд ордог тул цөөн хэдэн гишүүд өөр хэрэглэгчидтэй харьцах хүсэлтэй байгаагийн төлөө байгуулсан гэрээгээ хялбархан цуцалж болохгүй. Мөн том хоршоодын менежер ч гэсэн гишүүдийн адил аж ахуй эрхэлдэг. Сайн менежерүүд ихэвчлэн шийдвэр гаргах, бизнесийн шинэ боломжийг туршиж үзэх тодорхой хэмжээний эрх мэдэлтэй байхыг хүсдэг. Менежерүүдэд хоршооны үйл ажиллагааг удирдан явуулах хэр их эрх мэдэл өгөхийг гишүүдийн төлөөлөл болсон тэргүүлэгчид тогтоодог. Хэрвээ менежерүүд бизнесийн шинэ боломжийг ашиглахыг хүсч байгаа бол энэ төслийн давуу болон сул талуудын талаарх мэдээллийг тэргүүлэгчид болон гишүүдэд сайн таниулах нь тэдний үүрэг. Тэргүүлэгчид (жижиг төслийн тухайд) эсвэл бүх гишүүдийн хурал (томоохон хөрөнгө оруулалтын хувьд) төслийн саналыг хэлэлцэж шийдвэрлэнэ. Тэргүүлэгчид болон мэргэжлийн удирдлага хоорондын

10. Ж. Бижман ба Б. Дорнэвийрт: "Хамтын аж ахуй эрхлэлт ба үйлдвэрлэгчдийн өмчит хоршоо", Хоршооны судалгаа сэтгүүл (Манчестэр, 2010), Улирал 43, Дугаар 3. х. 5–16.

итгэлтэй, сайн харилцаа хоршоодын аж ахуй эрхлэлтэд маш чухал.

Өртгийн сүлжээний хэрэглэгчид малчид, тариаланчидтай (жигжиг хэмжээний) шинэ бизнесийн харилцаа тогтоохоор хайж байгаа бол хоршоо хамгийн тохиромжтой зуучлагч юм. Жигжиг хэмжээний олон үйлдвэрлэгчидтэй ажилласнаас хоршоотой харьцахын ашигтай тал нь хэлцлийн зардлыг бууруулах юм. Хоршоо чанарын баталгаа, тоо хэмжээнд хяналт тавих зэргээр малчид, тариаланчдын дунд зохицуулалт хийж өгнө. Мөн гишүүдийнхээ бүтээгдэхүүнийг цуглуулж өгөхөөс гадна ангилан ялгаж, савлаж болох юм. Эцэст нь, хоршоо өнөөдрийн хэрэглэгчдийн харахыг хүсдэг бүтээгдэхүүний гэрчилгээ олгож болно.

Мэдээж хоршоо өөрөө нэмэлт бизнес эрхэлж болно. Хэрвээ хоршоо зах зээлийн өрсөлдөгчиддөө ялагдахыг хүсэхгүй байгаа бол бизнес эрхлэх шаардлагатай. Гэвч энэ нь хоршоодод зарим нэг зөрчилдөөн эсвэл байгууллагын бүтцэд хоёрдмол шинжийг авчирч болзошгүйг анхаарах ёстой. Ер нь менежерүүд бизнес эрхлэх, гишүүд бизнес эрхлэх нь хоорондоо



сайн зохицдоггүй. Хэрэв менежер бизнесийн боломжуудыг олж хараад шинэ бүтээгдэхүүн юм уу, шинэ зах зээлд гарахыг хоршоо зөвшөөрсөн тохиолдолд гишүүд энэ хамтын шийдвэрийг хүндэтгэх ёстой. Зарим тохиолдолд хоршоо гишүүдийн хоорондоо ялгаатай бүлгүүдэд зориулан салбарууд байгуулах тохиолдол байдаг. Хэрэв хоршооны гишүүдийн үйл ажиллагааны чиглэл дэндүү харилцан адилгүй болсон тохиолдолд зарим тодорхой чиглэлийг шинэ хоршоо байгуулан явуулах нь илүү үр дүнтэй.

Хүнсний бүтээгдэхүүний зах зээлийн хөгжлийн нэг сонирхолтой тал бол томоохон үйлдвэрүүд болон жижиглэнгийн худалдааны компаниуд

нийгмийн хариуцлагад ихээхэн ач холбогдол өгөх болсон тул хоршоо үүнээс үр ашиг хүртэж болох юм. Компаний нийгмийн хариуцлагын зорилгын нэг хэсэг бол жижиг хэмжээний үйлдвэрлэл эрхлэгчдээс түүхий эдээ авах, нөгөө хэсэг нь түүхий эд үйлдвэрлэлийн байгаль орчны тогтвортой байдлыг хангах юм. Энэ нь ялангуяа хөгжиж буй орнуудын хоршоодод тааламжтай юм. Мөн бизнесийн ба нийгмийн зорилтууд хооронд үүсэж болзошгүй зөрчилдөөний шийдэл болж болно. Худалдан авагч компаний нийгмийн хариуцлагын эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлэн ажиллаж чадвал хоршоод амжилттай байж гишүүдийнхээ нийгмийн хэрэгцээнд анхаарлаа хандуулна.



Бие даалт 2.3

Гишүүдийн болон менежерүүдийн аж ахуй эрхлэлтийн боломж болон аюулыг танай хоршоо хэрхэн зохицуулдаг вэ?



СЭДЭВ 3

Хоршооны засаглал

Сэдвийн товч агуулга:

Хоршоо байгуулагдмагц гишүүд хоршооны үйл ажиллагаанд шууд оролцож хянах хэрэгтэй. Хоршоонд хэн шийдвэр гаргах эрхтэй, гаргасан тодорхой шийдвэрт хэн хэний өмнө хариуцлага хүлээх вэ зэрэг нь бүгд хамтын засаглалтай холбоотой асуудлууд юм. Хоршооны засаглал гэдгийг хоршоонд хууль ёсны хувь хөрөнгөө нийлүүлсэн хүмүүсийн өмнө хариуцлага хүлээх менежерүүдийн үйл ажиллагааг хянах хяналтын систем, бүтэц гэж бид албан ёсоор тодорхойлж болно. Энэ нь ялангуяа тэргүүлэгчид, менежерүүдийн шийдвэр гаргах эрх болон явц нь ил тод байх шаардлагын тухай ойлголт юм.

Энэхүү сэдвээр хамгийн түрүүнд хоршооны засаглалын онцлогын тухай хэлэлцэнэ. Хоршоо нь ардчилсан хяналт бүхий аж ахуйн нэгж учраас гишүүдийн хяналт нь хоршооны бие даасан байдалд маш чухал. Хамтын засаглалын үзэл баримтлалаас эхлээд "хоршооны засаглал"-ын ялгаатай талууд, тухайлбал шийдвэр гаргах эрхийн хуваарилалт, хариуцлага, тэргүүлэгчид гишүүд хоорондын болон тэргүүлэгч, мэргэжлийн менежерүүдийн хоорондын харилцааны талаар энэхүү сэдвээр авч үзэх болно.

Хоршооны хамтын засаглал

Хоршоо хамтын байгууллага хэдий ч бусад аж ахуйн нэгжийн засаглалтай харьцуулахад хоршооны бүтцийн шинж чанар нь хоршооны засаглалд сорилтыг бий болгодог. Нэгдүгээрт, бусад аж ахуйн нэгжүүд нэг хүний шийдвэрийг дагадаг бол хоршоо ардчилсан шийдвэр гаргах зарчмыг баримталдаг. Өөрөөр хэлбэл, бусад аж ахуйн нэгжийн удирдлага дангаар шийдвэр гаргах эрхтэй том дарга байдаг бол хоршооны гишүүд нь өөрсдийн сонгосон тэргүүлэгчдээр дамжуулан хоршоог удирдаж юу хийхийг шийддэг. Хоёрдугаарт, хоршоо өөрийн шийдвэр гаргах бүтцэд төлөөллийн зарчмыг баримталдаг. Хоршооны гишүүд эцсийн шийдвэр гаргах эрхтэй боловч, амьдрал дээр тэд эдгээр эрхээ тэргүүлэгчдэд шилжүүлсэн байдаг. Харин тэргүүлэгчид энэ эрхээ, тухайлбал үйл ажиллагаатай холбоотой шийдвэр гаргах эрхийг мэргэжлийн менежерүүдэд шилжүүлж болдог. Гишүүд, тэргүүлэгчид, мэргэжлийн менежерүүдийн хооронд шийдвэр гаргах эрхийг хуваарилах нь хоршооны засаглалын гол асуудал юм. Шийдвэр гаргах эрхийн хуваарилалт нь хяналт, тайлан, хариуцлага зэрэг асуудлуудтай нягт холбоотой. Хоршооны гишүүд нь тэргүүлэгчид болон мэргэжлийн удирдлагыг (шууд бус) хянах хэрэгтэй. "Хяналтын толь" гэдэг нь менежерүүд үйл ажиллагаагаа тэргүүлэгчдэд тайлагнаж, тэргүүлэгчид эргээд гишүүддээ (жишээ нь бүх гишүүдийн хурал дээр) тайлагнана гэсэн үг юм. Хариуцлага бол засаглалын бас нэг гол асуудал юм. Шийдвэр гаргагч албан тушаалтан нь шийдвэр гаргах эрхтэйгээс гадна гаргасан шийдвэр, үйл ажиллагааныхаа төлөө хариуцлага хүлээх ёстой байдаг. Эдгээр гаргасан шийдвэр болон эдгээрийг хэрэгжүүлэхэд

чиглэсэн үйл ажиллагааныхаа төлөө гишүүдийн өмнө хариуцлага хүлээдэг.

Хоршооны засаглалын зохистой бүтцийг бүрдүүлэхдээ дараах шинж чанаруудыг харгалзах ёстой:

- Хоршоо хэдийгээр гишүүдийнхээ төлөө ажилладаг эдийн засгийн байгууллага боловч хоршоо өөрийн үйл ажиллагаа явуулж буй орон нутгийн төлөө санаа тавьдаг нийгмийн байгууллага
- Гишүүд нь хоршоотой хосолмол харилцаанд ордог: нэг талаас гишүүд нь хоршооны өмчлөгч, нөгөө талаас хоршооноос санал буй үйлчилгээ, бүтээгдэхүүнийг авдаг хэрэглэгч юм.
- Хоршооны тэргүүлэгчдийг гишүүдээс сонгодог бол хоршооны мэргэжлийн удирдлага, ажиллагсдыг ажил олгогчийн журмаар шийдвэрлэдэг. Зарим улс оронд тэргүүлэгчид нь үйл ажиллагааны удирдлагын гол үүргийг гүйцэтгэдэг. Жижиг хоршооны хувьд ажиллагсдын үүргийг ихэвчлэн гишүүд гүйцэтгэдэг.
- Олон төрөлт үйл ажиллагаа явуулдаг олон хоршоо байдаг ба тэд гишүүддээ төрөл бүрийн бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ үзүүлдэг. Ийнхүү янз бүрийн ашиг сонирхолтой гишүүдийнхээ (бүлэг) хэрэгцээнд нийцүүлэн олон төрөлт үйл ажиллагаа явуулдаг нь энэ төрлийн хоршоодын засаглалд илүү их бэрхшээл учруулдаг.

Хоршооны засаглал

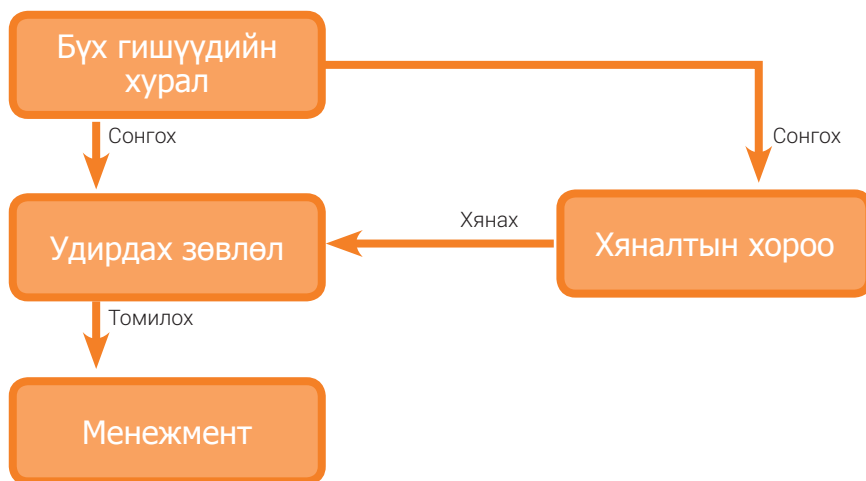
Хоршооны засаглал бодит байдалд

Хоршооны засаглалын сонгодог загвар нь гишүүд жилд нэг удаа бүх гишүүдийн хурлыг зарлан хуралдуулж тэргүүлэгчдээ сонгох явдал юм. Тэргүүлэгчид гүйцэтгэх захирлыг томилох, эсвэл удирдлагын үүргийг өөрсдөө гүйцэтгэдэг. Ихэнх хоршоод гишүүдээс сонгогдсон, бүх гишүүдийн хурлын өмнөөс тэргүүлэгчдийг хянах үүрэг бүхий хяналтын хороотой байдаг.¹¹

Мөн бүх гишүүдийн хурлаас, эсвэл тэргүүлэгчдээс томилогдсон хэд хэдэн хороод байж болно. Хүснэгт 3.1-д хоршооны гол засаглалын бүтцийг харуулсан байна.

11. Заримдаа хяналтын зөвлөл ч гэж нэрлэдэг. Хэрвээ хяналтын хороо нь зөвхөн санхүүгийн хяналт тавих хязгаарлагдсан эрхтэй бол үүнийг санхүүгийн хороо гэж нэрлэнэ.

Хүснэгт 3.1: Хоршооны засаглалын сонгодог загвар



Тэргүүлэгчид

Бүх гишүүдийн хурлыг бүрдүүлдэг гишүүд нь хоршооны үндсэн оролцогчид юм. Тэд хоршооны үйлчилгээний зөвхөн үндсэн хэрэглэгчид төдийгүй хоршоог хамтран өмчлөгчид юм. Гэсэн хэдий ч хоршооны гол удирдагч нь тэргүүлэгчид юм. Тэргүүлэгчид нь хоршооны алсын

хараа, эрхэм зорилгыг боловсруулах, хоршооны стратегийг төлөвлөх, менежерүүдийг чиглүүлэх, бизнесийн түншүүдтэй харьцах, гишүүддээ тайлагнах зэрэг үйл ажиллагаа явуулдаг. Тэргүүлэгчдийг сонгох нь хоршооны засаглалын нэг чухал асуудал юм. Тэргүүлэгчдийг сонгохдоо хэд хэдэн асуудлуудыг анхаарах хэрэгтэй:



- Бид хэнийг тэргүүлэгчээр сонгохыг хүсэж байна вэ?
- Тэргүүлэгчид нь хоршооны гишүүдийг төлөөлж чадаж байна уу? (эмэгтэй гишүүдийн хувь г.м.)
- Хэдий хугацаанд, хэдэн удаа дахин сонгогдож болох вэ?
- Тэргүүлэгчдээр зөвхөн хоршооны гишүүд сонгогдох уу эсвэл гадны мэргэжилтнийг сонгож болох уу?
- Тэргүүлэгчдийг сонгохдоо удирдах чадвар, улс төрийн харилцаа холбооны алийг нь анхаарах вэ?
- Үйл ажиллагааны нарийн ур эсвэл үзэл баримтлал, зарчмын ерөнхий ур чадвартай байх аль нь тэргүүлэгчдэд илүү чухал вэ?
- Тэргүүлэгчид нь сайн харилцагч байж чаддаг уу? (гишүүд, менежерүүд/ажилчид, гуравдагч этгээдтэй)

Бусад ардчилсан байгууллагуудын жишгээр тэргүүлэгчид ихэвчлэн 3-4 жилийн хугацаатайгаар сонгогддог. Хоршооны дүрмээс шалтгаалан тэргүүлэгчид хэд хэдэн удаа дахин сонгогдож болно. Тэргүүлэгчид 3 жилийн хугацаатай сонгогдох нь хамгийн сайн бодлого юм. Мэдлэг туршлагатай тэргүүлэгчид хоршооны үнэт хөрөнгө хэдий ч тэднийг хэд хэдэн шалтгааны улмаас өөрчилж байх хэрэгтэй. Нэг шалтгаан нь тэргүүлэгчид гишүүнчлэлийн (бүтцийн хувьд) байдлыг дагах хэрэгтэй. Хэрэв өөр ашиг сонирхолтой шинэ гишүүд хоршоонд элсэж гишүүнчлэл өөрчлөгдсөн тохиолдолд тэргүүлэгчид мөн адил өөрчлөгдөх хэрэгтэй болдог. Өөр нэг шалтгаан бол тэргүүлэгчдийн мэдлэг чадвартай холбоотой юм. Хоршоо нь эдийн засаг, улс төрийн идэвхтэй орчинд үйл ажиллагаа явуулдаг. Одоогийн байгаа орчинтой үр дүнтэй зохицон ажиллахад 10 жилийн өмнөхөөс өөр төрлийн мэдлэг, чадвар шаарддаг. Хэрвээ сонгогдсон удирдлага удаан хугацааны турш солигдоогүй тохиолдолд энэ нь хөшүүн, харалган байдалд хүргэж болох талтай. Тэргүүлэгчдийг сонгохдоо тэдгээрийн тухайн салбарт ажилласан урт болон богино хугацааны туршлагыг уялдуулах ёстой. Нэг талаас тэргүүлэгчид нь хоршооны үйл ажиллагаанд оруулж буй хувь нэмрээ өсгөхийн тулд туршлагаа нэмэгдүүлэх, стратеги бодлогыг үргэлжлүүлэн гүйцэтгэхэд шаардлагатай хугацаагаар ажиллах нь зүйтэй. Нөгөө талдаа шинэ сэтгэлгээтэй шинэ гишүүдийн сонгогдох эрх байнга нээлттэй байх ёстой. Тэргүүлэгчдэд туршлагатай гишүүдийг хадгалахын тулд бүгд нэг жилд сонгогдсон байж болохгүй. Хэрвээ тэргүүлэгчдийн сонгуульт хугацаа нь гурван жил гэж үзвэл тэдний зөвхөн гуравны нэг нь л сонгуулийн жилд солигдож болно гэсэн үг юм. Зарим орнуудад удирдлагыг илүү сайн хянахын тулд хоршоод гадны мэргэжлийн шинжээч (санхүүгийн, маркетингийн) нарыг урьж тэргүүлэгчдийн бүрэлдэхүүнд оруулдаг.



Бие даалт 3.1

Танай хоршоонд засаглалын ямар нэгэн асуудал тулгарч байсан уу?
Шийдвэр гаргахад гишүүдийн оролцоог хэрхэн хангадаг вэ?

Мэргэжлийн менежерүүдийг яагаад ажиллуулах шаардлагатай вэ?

Жижиг хоршоод мэргэжлийн менежерүүдийг хөлслөн авах боломжгүй байдгаас тэргүүлэгчид нь хоршооны өдөр тутмын удирдлагын үүргийг гүйцэтгэдэг. Гэвч хоршоод өргөжих тусам хоршооны үйл ажиллагааг удирдуулахаар мэргэжлийн менежерүүдийг томилох нь элбэг байдаг. Эдгээр менежерүүд нь хоршооны үйл ажиллагааг тэргүүлэгчдэд тогтмол тайлагнаж гол шийдвэрүүдийг тэргүүлэгчид гаргана.

Дараах гурван гол шалтгаанаар хоршоод мэргэжлийн менежерүүдийг авч ажиллуудаг:

- Хоршоо өргөжих тусам сонгуульт удирдлагуудад өөрийн өрхийн аж ахуйн зэрэгцээ хоршоог удирдах, өдөр тутмын үйл ажиллагааг зохицуулахад ихээхэн хүндрэлтэй болдог;
- Удирдлагын чадвар болон аж ахуйн нэгжийг үр ашигтайгаар удирдах туршлага ихэвчлэн хоршооны гишүүдэд байдаггүй;
- Өрсөлдөөнт зах зээл нь аж ахуйн нэгжийн удирдлагаас шийдвэрээ түргэн гаргах, зах зээлийн шинэ боломжууд болон өөрчлөгдөж буй нөхцөлд хариу үйлдлийг хурднаар хийхийг шаарддаг. Ерөнхийдөө, эрх бүхий мэргэжлийн менежерүүд хоршоог илүү үр дүнтэй удирдаж байхад, сонгуульт удирдлагууд удаан, хөшүүн хүнд сурталтай байх хандлагатай байдаг. Хэдийгээр мэргэжлийн менежерүүдийг ажиллуулах хэрэгцээ шаардлага байгаа ч зөв хүнийг олж авах нь хэцүү асуудал юм.

Хоршооны засаглал дахь эмэгтэйчүүд

Эмэгтэйчүүд, залуучууд болон эмзэг бүлгийнхний төлөөллийг хоршооны засаглалд оролцуулах ёстой. Олон улс орон ХАА-н үйлдвэрлэлийн томоохон хувь, зарим тохиолдолд давамгайлах хувийг эмэгтэйчүүд эзэлдэг. Иймээс эмэгтэйчүүдийг хоршооны удирдлагын бүх шатанд, хурал зөвлөгөөн, шийдвэр гаргах явцад оролцуулах нь чухал болох нь харагдаж байна. Энэ нь эмэгтэйчүүд, эмзэг бүлгийнхнийг засаглалд оролцуулах чиглэлийг тодорхойлсон хүйсийн тэгш байдлыг хангах хоршооны бодлого боловсруулснаар хэрэгждэг.

Холимог гишүүдтэй ХАА-н хоршоодын хувьд эмэгтэйчүүд өөрсдийн эрх, үүргийг хэрэгжүүлж чадаж буй эсэхийг тодруулахад дараах асуултууд туслана.¹²

- Хамтарсан эсвэл хосломол гишүүнчлэлийн алийг нь дэмжиж байна вэ?
- Хэрвээ хоршооны гишүүнчлэл өрхөд тулгуурласан бол эмэгтэйчүүд сонгуулийн эрх эдлэх үү?
- Хөдөөгийн хоршоод/газар тариалангийн үйлдвэрлэлд эмэгтэйчүүдийн гүйцэтгэж буй үүрэг бүрэн танигддаг, үнэлэгддэг эсэх?
- Хэлэлцүүлэгт оролцох, өөрсдийн саналын эрхийг эдлэх, ямар нэг хорооны хуралд оролцдог эсэх?
- Шийдвэр гаргалтанд эмэгтэй гишүүд оролцдог эсэх?
- Хоршооны эдийн засгийн үйл ажиллагаа болон үүний явцыг хянахад эмэгтэйчүүд оролцдог эсэх?
- Хурлын үед хэрэглэгдэж байгаа хэл бүх оролцогчдод ойлгомжтой байдаг уу, эсвэл зөвхөн боловсролтой цөөн хүмүүст ойлгогдохоор байдаг уу?
- Хоршооны хурал (хорооны хурал, бүх гишүүдийн хурал г.м) эмэгтэйчүүдэд тохиромжтой үед болдог уу, ийм үед хүүхэд харах үйлчилгээ гэх мэт бусад боломжоор хангадаг уу?
- Эмэгтэйчүүдийн хувьд болох гэж буй хурлын талаар мэдээлэл авахад хялбар байдаг уу? Эмэгтэйчүүдийг анхаарахдаа зөв сувгийг ашигладаг уу?
- Эмэгтэй гишүүд сонгуульд оролцдог уу, ажлын байранд өрсөлдөх боломжтой юу?

12. ОУХБ/ОУХХ: Хоршооллын хөдөлгөөн дэх хүйсийн тэгш байдлын талаарх асуудлууд: ОУХБ/ОУХХ-ны хэтийн төлөв (хүйсийн мэдрэмжтэй) (Женев, 1995), <http://www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html> (2011.09.22)

Хоршооны засаглалын сорилтууд

Хоршоо болон түүний засаглалын бүтцэд сорилт тулгардаг. Энэ нь нэг талаас гишүүд хоорондын харилцаа, нөгөө талаас удирдлагатай холбоотой өөр өөр зорилгоос үүссэн ашиг сонирхлын зөрчлөөс хамаардаг. Үүнийг эдийн засгийн хэллэгээр “агентлагийн асуудал” гэж нэрлэдэг.

Агентлагийн асуудал

Тэргүүлэгчид хоршооны гишүүдийн үүрэг болон шийдвэрийг төлөөлдөг. Иймээс тэргүүлэгчдийн шийдвэр гишүүдийн эрх ашгийн төлөө байх ёстой хэдий ч тэдэнд хувийн ашиг сонирхол байж болно. Хэрвээ гишүүд тэргүүлэгчдийн шийдвэрийг бүрэн хянаж чадах чадвартай бол үүнд ямар ч асуудал үүсэхгүй. Гэвч бодит амьдрал дээр хоршооны гишүүдэд тэргүүлэгчдийн үйлдлийг хянах эх сурвалж, бүрэн эрх байдаггүй. Тэргүүлэгчдийн хувийн ашиг сонирхлыг таслан зогсооход (1) хяналтын хороо тэргүүлэгчдийг хянах, (2) тэргүүлэгчдийг тодорхой хугацаагаар сонгох гэсэн аргууд тохиромжтой. Мөн шаардлагатай тохиолдолд бүх тэргүүлэгчдийг өөрчлөх эрх Бүх гишүүдийн хуралд байдаг.

Агентлагийн бас нэг асуудал тэргүүлэгчид болон мэргэжлийн удирдлагын хооронд үүсдэг. Өнөө үеийнхэн аж ахуйн нэгжийн үйл ажиллагаа, эсвэл хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээний талаар илүү сайн мэдлэгтэй байдаг. Менежерээр

удирдуулах нь хоршоонд эрсдэлтэй. Учир нь менежер өөрийн мэдлэг, мэдээллийн давуу талыг хоршооны төлөө бус өөрийн ашиг сонирхолд урвуулан ашиглаж болзошгүй. Агентлагийн асуудлыг шийдвэрлэх хоёр шийдэл байдаг. Эхнийх нь удирдлага, төлөөлөгч нарын ашиг сонирхлыг уялдуулах, тухайлбал хоршооны үйл ажиллагааны гүйцэтгэлээс төлөөлөгчид урамшуулал олгох гэх мэт. Хоёр дахь шийдэл нь

Агентлагийн асуудал

Агентлагийн сонгодог асуудал бол удирдлага (А хүн) төлөөлөгч (Б хүн)-д үүрэг болон шийдвэр гаргах эрхээ шилжүүлэх явдал юм. Үүнийг гүйцэтгэснийхээ хариуд төлөөлөгч удирдлагаас урамшуулал (цалин эсвэл нэг удаагийн төлбөр) авдаг. Хэрвээ удирдлага төлөөлөгчийг юу хийж байгаа талаар бүрэн мэдээлэлгүй, ямар нэгэн хяналтгүй тохиолдолд асуудал үүсдэг. Үүнээс үүдэн төлөөлөгч хариуцлагаас зайлсхийх, өөрөөр хэлбэл үүргээ биелүүлэх хүчин чармайлт гаргахгүй, эсвэл чанар муутай гүйцэтгэж болзошгүй. Удирдлага төлөөлөгчийн үйл ажиллагааг хянахад хэцүү бөгөөд энэ талаар мэдээлэл цуглуулах нь зардал ихтэй, эсвэл ямар ч боломжгүй байдаг. Үүнээс урамшуулал, хяналт хоёрыг хэрхэн хослуулж сайн гүйцэтгэлд хүрэх вэ гэдэг асуулт гарч ирдэг.



удирдлага төлөөлөгчийн үйл ажиллагааны талаар илүү их мэдээлэлтэй байх, өөрөөр хэлбэл, харилцаа холбоо, ил тод байдал нь удирдлага хянах үүргээ хэрэгжүүлэхэд хамгийн чухал зүйл юм. Бодит байдал дээр эдгээр шийдлүүд нь ихэвчлэн хамтдаа хэрэгждэг.

Тэргүүлэгчид болон менежер хоорондын харилцааны төлөөллийн асуудлыг хоршоо хэрхэн шийдвэрлэх вэ? Үүнийг шийдвэрлэх олон арга замууд байдаг. Дараах гурван жишээг авч үзье:

- Хоршооны үйл ажиллагааны гүйцэтгэлээс хамаарч, жишээ нь сүүн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг хоршооны хувьд гишүүнд төлсөн сүүний үнээс менежерт урамшуулал олгодог байх;
- Гишүүдийн гэр бүлээс юм уу, малчид тариаланчдын бүлгээс менежерүүдийг сонгох. Эдгээр менежерүүд нь орон нутгийнхаа хэм хэмжээ, үнэт зүйлсийг хуваалцаж, улмаар эрх мэдлээ буруугаар ашиглах магадлал бага байдаг;
- Удирдлагын үүрэг хариуцлагыг мэргэжлийн менежерт шилжүүлж байгаа тохиолдолд тэргүүлэгчид сургалтанд хамрагдах, боловсролоо дээшлүүлэх, гаднаас шинжээчдийг урьж авчран зөвлөгөө авах зэргээр өөрсдийгөө илүү мэргэшүүлэх хэрэгтэй.

Дараах жишээнээс Говь-Алтай аймгийн Цээл сумын “Ихэр таян” хоршоо гишүүддээ хэрэгцээтэй байгаа үйлчилгээг үзүүлэх оновчтой шийдлийг олсоноор гишүүд хоршоо хоорондын хамтын илтгэлцэл хэрхэн бэхжиж байгааг харж болно.



Бодит жишээ 3.1: Гишүүдийн хэрэгцээнд нийцсэн хоршооны төсөл

Монголын ХАА-н хоршоод санхүүгийн нөөц боломжоос шалтгаалан мэргэшсэн менежер, гүйцэтгэх захирал ажиллуулахаас илүү хоршооны дарга болон тэргүүлэгчид хоршооны өдөр тутмын үйл ажиллагаа, бизнесийг удирдан явуулах нь түгээмэл байдаг. Зарим тохиолдолд хоршооны дарга болон тэргүүлэгчид шийдвэр гаргах бүх эрхийг гартаа авч ашиг сонирхолын зөрүүтэй үйл ажиллагаа явуулах, хоршооны дүрэм, хоршооллын зарчмыг дагаж мөрдөхгүй байх нөхцөл гардаг. Ийм үед гишүүдийн мэдээлэл олж авах боломж хомс тул хоршооны үйл ажиллагаа доголдох, санхүүгийн хүндрэл гарах зэрэг аюулыг дагуулдаг байна. Ийм хэлбэрийн засаглалын асуудлууд малчдын хоршоодод цөөнгүй тохиолдож байна.

“Ихэр таян” хоршооны хадлан, тэжээлийн төсөл нь гишүүдийн хэрэгцээнд нийцсэн тэдний оролцоотойгоор хоршоонд үр өгөөжөө өгөх хэлбэрээр хэрэгжиж байгаа нь нэг сайн жишээ юм.

Тус хоршоо 212 өрхийн 411 гишүүнтэй. Хүнсний дэлгүүр, бараа, түүхий эдийн агуулах, албан ажлын барилга, үйлдвэрлэлийн зохих тоног төхөөрөмж зэрэг үндсэн хөрөнгөтэйгээр түүхий эд бэлтгэл, хүнсний худалдаа, хэрчсэн гурил, талх нарийн боовны үйлдвэрлэл зэрэг үйл ажиллагаа явуулдаг.

Уур амьсгалын өөрчлөлтийн нөлөөллийн улмаас сүүлийн жилүүдэд бэлчээрийн ургац муудаж, малын тэжээлийн хомсдолд орсноос гишүүд малчдын малолон тоогоор хорогдох болсон нь хоршооны гишүүдийн амьжиргаанд сөргөөр нөлөөлж байна. 2009-2010 оны зудад гишүүн малчид малынхаа 50 хувийг хорогдуулсан байна.

Манай орны МАА-н олон жилийн уламжлалаараа бэлчээрт бүрэн дулдуйдсан нэмэгдэл тэжээл бараг хэрэглэдэггүй салбар. Иймд хоршооны гишүүн малчдын ган зудын эрсдэл даах чадавхийг сайжруулах, гамшгийн бэлэн байдлыг хангах үүднээс хоршооны удирдлага гишүүд малын тэжээлийн нэг болон олон наст ургамал тариалж, байгалийн ба таримал хадлан бэлтгэх хамтын шийдвэрт хүрсэн байна. Хоршооны удирдлагууд ДДХАБХ-н Хөдөө аж ахуйн маркетинг төсөлд хандаж дэмжлэг хүссэнээр төслөөс хоршоонд малын тэжээлийн ургамал тариалахад зориулж трактор, ХАА-н дүүжин машин, хаман боогч, усалгааны систем, хашаалах материалд зориулж 212 сая төгрөгийн хөрөнгө оруулсан нь нийт шаардагдах хөрөнгийн 90 хувь бөгөөд хоршоо өөрийн эх үүсвэрээс үлдэгдэл 10 хувийг санхүүжүүлсэн байна.

Төслийн хүрээнд 2016 онд 30 га-д хошуу будаа, 20 га-д царгас, ерхөг тариалахаар бэлтгэл ажлаа ханган 150 тн ногоон тэжээл, 200-300 тн байгалийн хадлан бэлтгэж, 100-150 сая төгрөгийн борлуулалт хийж гишүүдийн өвс, тэжээлийн хэрэгцээг хангах зорилго тавин ажиллаж байна. Хоршооны удирдлагын манлайлал доор МАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг нэмэгдүүлсэнээр амьдарлын чанар сайжирна хэмээн гишүүн малчид үзэж байна.

Эх сурвалж: Хөдөөгийн хөрөнгө оруулалтыг дэмжих төвийн тайлангаас иш татав.

Засаглалын бусад бэрхшээл

Гишүүд үүргээ биелүүлэхгүй байх, удирдлагын үйл явц дахь зарим гишүүдийн идэвхгүй оролцоо, чадваргүй байдал, хараат байдал зэрэг хэд хэдэн сорилтууд хоршооны засаглалд тулгардаг.

Үүрэг хариуцлага

Хоршооны засаглалд гишүүд оролцохыг хүсдэггүй (үүрэг хариуцлагаа бүрэн ухамсарлаагүй) эсвэл боломжгүй (тэдэнд шаардлагатай бүрэн эрх олгодоггүй) байдаг ба ялангуяа тэргүүлэгчдийг хянах боломжгүй байдаг. Үүнийг сургалтанд хамруулах, боловсролыг нь дээшлүүлэх зэргээр гишүүдэд чадавхжуулах замаар шийдэж болох юм. Үүргийн талаарх хэлэлцүүлгийг доороос харна уу.

Тэгш оролцоо

Хоршоог гишүүн төвтэй байгууллага гэдгийг илэрхийлэх нэг чухал зүйл бол удирдлагын түвшний хүйсийн тэгш байдлын тэнцвэртэй байдал юм. Удирдах албан тушаалд эмэгтэйчүүдийг сонгохыг дэмжих болон нааштай арга хэмжээ авч үүнийг шийдэж болно. Үүний тулд эмэгтэйчүүдийг манлайллын сургалтанд хамруулах, хоршоог хэрхэн гардан удирдах(хурлын цаг, шийдвэр гаргах урлаг г.м)-д дадлагажуулах шаардлага гарч болно.

Удирдлагын хүйсийн тэгш байдал нь эмэгтэй гишүүдэд эсрэг сурталчилгаа болж болзошгүй. Хувь хүний гишүүнчлэлийн оронд гэр бүлд гишүүнчлэл олгох, хүйсийн тэгш байдлын талаарх сургалтанд хөрөнгө оруулалт хийх, шийдвэр гаргах явцад эмэгтэйчүүдийн чадавхийг сайжруулах зэрэг нь энэхүү асуудлын шийдэлд хувь нэмрээ оруулж чадна. Нэмж хэлэхэд эмэгтэйчүүд болон бусад гишүүдийг ч ялгаварлан гадуурхах тохиолдол гарч болно. Энэ эрсдэл нь ялангуяа олон төрөлт хоршоонд элбэг тохиолддог. Тэргүүлэгчид эсвэл менежерүүдийн хэрэгжүүлж буй тодорхой үйл ажиллагаа, бүтээгдэхүүн нь үүний шалтгаан болж болзошгүй.

Ур чадвар

Өөр нэг сорилт бол ялангуяа зах зээлийн орчин өөрчлөгдөж байгаа өнөө үед тэргүүлэгч, менежерүүд зөв мэдлэг, чадвартай байх ёстой. Хоршоог удирдахад лобби хийх (улс төрийн ба нийгмийн) болон аж ахуй удирдах ур чадвар аль аль нь хэрэгтэй ба үүнд мэдээж зардал гардаг. Ур чадвар дутагдалтай тохиолдолд энэ чадавхийг сайжруулахад зориулж хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай. Хэрэв гишүүдээс хэн нэг нь ийм чадавхгүй тохиолдолд мэргэжлийн менежер авч ажиллуулах өөр нэг хувилбар байж болно.

Бие даасан байдал

ХАА-н хоршоод ихэнхдээ Засгийн газрын агентлагууд, ивээн тэтгэгчид, ТББ зэрэг бусад гадны байгууллагуудаас ихээхэн хэмжээний дэмжлэг авдаг. Энэ дэмжлэгүүд нь талархууштай хэдий ч зарим тохиолдолд зөвхөн дэмжлэг авахын тулд хоршоо байгуулахад хүргэдэг байна. Ийнхүү байгуулагдсан ч хоршоо гишүүн төвтэй бие даасан байгууллага хэвээр байх ёстой. Гадны байгууллагууд хоршоог дэмжихдээ хоршоо хяналтыг авахгүй байх, хоршоог өөрийнхөө санаачлагаар биш бусдын хүчээр явдаг машин гэдэг ойлголтыг гишүүдэд төрүүлэхгүй байх ёстой. Хоршоо гадны тусламж дэмжлэг авдаг хэдий ч гишүүдээр удирдуулдаг, гишүүн төвтэй байгууллага хэвээр байх ёстой.

Хэрэв хоршооны удирдлага хоршоог улс төрийн зорилгоор ашигласан тохиолдолд, өөрөөр хэлбэл тэргүүлэгчид төвийг сахиж гишүүнчлэлийн эрх ашгийг хамгаалахын оронд өөрийн улс төрийн ашиг сонирхлын үүднээс шийдвэр гаргавал хоршооны бие даасан байдал алдагдах эрсдэлтэй. Үүний шийдэл нь хоршоо улс төрөөс ангид байх, гишүүдийг сайн хяналт тавих боломжоор хангахаас гадна зарим нөхцөл байдлыг байгууллагын дотоод журмаар хязгаарлаж байх хэрэгтэй.



Бие даалт 3.2

Танай хоршоонд эмэгтэйчүүдийн манлайллын асуудлыг хэрхэн авч үздэг вэ? Хэдэн эмэгтэй удирдлагатай вэ? Хоршоо эмэгтэй удирдлагатай байхын давуу тал юу вэ?

Гишүүдийн үүрэг

Гишүүдийн үүрэг хариуцлага гэж юу вэ?

Хоршоо байгуулах үндэслэл бүхий шалтгаантай байх, эсвэл хоршооны гишүүн байх гэдэг нь автоматаар гишүүд хоршооны зорилгод тууштай үнэнч байх, эсвэл удаан хугацааны туршид хоршоонд хөрөнгө оруулалт хийсээр байна гэсэн үг биш юм.

Гишүүдийн үүрэг хариуцлагыг дараах ялгаатай хүчин зүйлсээр тодорхойлж болно. Үүнд:

- Байгууллагын үнэт зүйлс, зорилгыг хүлээн зөвшөөрч итгэл үнэмшилтэй байх;
- Байгууллагын төлөө илүү ихийг хийх хүсэл эрмэлзэлтэй байх;
- Байгууллагадаа үнэнч хэвээр байх

Гишүүдийн үүрэг хариуцлага хоршоонд чухал байх хэд хэдэн шалтгаан бий:

Гишүүдийн үүрэг хариуцлага нь оновчтой хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлтийг харуулдаг төсөв, бодит ажил хийх боломжийг хоршоонд олгодог

Урт хугацааны хөрөнгө оруулалт нь гишүүд хоршоогоо үргэлжлүүлэн дэмжсээр байх зарим баталгааг шаарддаг. Хэрэв гишүүд хоршооноос хувь нийлүүлсэн хөрөнгөө татан авбал тэргүүлэгчдэд өөр үр дүнтэй хөрөнгө оруулалт олдоход хэцүүгээс гадна нөөц хүчин чадалгүй болоход хүрдэг.

Хоршооноос гишүүд гарахад үлдсэн гишүүдэд сөргөөр нөлөөлдөг (яагаад гэвэл хоршооны үйл ажиллагааны үр ашиг буурна гэсэн үг) тул гишүүдийг хоршоондоо үнэнчээр үлдээхийн төлөө бусад гишүүд хүчтэй шахалт үзүүлдэг уламжлал бий.

Гишүүдийн үүрэг хариуцлагын тодорхойлолт

Хоршооны санал болгож буй үнэ эсвэл үйлчилгээ нь өөр компаний санал болгож буйтай харьцуулахад түр хугацаагаар үнэтэй байсан ч гишүүд хоршооны бараа үйлчилгээг худалдан авч, тогтвортой хамтран ажиллахыг хэлнэ.

Хоршооны гишүүн байх нь тэднээс цаг хугацаа, хүчин чармайлтын хөрөнгө оруулалтыг шаарддаг.

Хоршоо нь гишүүдийн хяналт бүхий байгууллагын хувьд гишүүд нь засаглалын үйл ажиллагаанд оролцох, бүх гишүүдийн хуралд оролцож тэргүүлэгчдийг сонгох, байгууллагын стратеги, бодлого болон санхүүгийн тайлан батлах (батлахгүй байх)-ад оролцох ёстой. Хэрвээ гишүүд үүргээ ухамсарлаагүй тохиолдолд тэд хоршооны засаглалын оролцоонд цаг зав болон хүчин чармайлт гаргадаггүй. Оролцоо, үүрэг хоёр хоршооны гол хүчин зүйл юм. Зөвхөн хоршооны засаглалд оролцсоноор үүргийн биелэлтийг хангадаггүй бөгөөд тэргүүлэгчдийн шийдвэрт гишүүд хариуцлагатайгаар хандсанаар үүнийг хэрэгжүүлэхэд хялбар болдог. Өөрөөр хэлбэл үүрэг хариуцлагаа ухамсарласан гишүүдтэй зөвшилцөж гаргасан шийдвэрийн хэрэгжилт жигд, үр дүнтэй байдаг.



Гишүүд хоршоогоо санхүүжүүлдэг. Үүргийн биелэлт хангалтгүй байх нь хоршооны өмч хөрөнгийн (нэмэлтээр) бүрдүүлэлтэнд нөлөөлдөг.

Аж ахуйн үйл ажиллагааг ашигтай, үр дүнтэй явуулахад хоршоонд ажиллах хүчний болон хөрөнгө оруулалтын капитал хэрэгтэй. Хоршооны зарчмын 3-т зааснаар гишүүд хоршоондоо хувь хөрөнгөө нийлүүлэх ёстой. Хэрвээ хоршоо цэвэр орлого олбол тэргүүлэгчид болон бүх гишүүдийн хурал нь энэхүү цэвэр орлогыг гишүүдэд ногдол орлого болгон хуваарилах шийдвэр гаргах, эсвэл шинээр хөрөнгө оруулалт хийх зорилгоор хоршоондоо хуримтлал болгон хадгалж болно. Үүргээ сайн ухамсарлаагүй гишүүд олсон бүх цэвэр орлогыг хувааж авахыг хүсдэг ба энэ нь эргээд хоршоо үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэх хангалттай хөрөнгө бүрдүүлж чадахгүй байдалд хүргэдэг.

Үүрэг хариуцлага нь хоршооны гишүүдийн ажил үйлчилгээний өртгийг багасгаж аминч үзэл гаргахаас сэргийлдэг.

Үүргээ ухамсарласан гишүүд хоршоог үнэгүй ашиглах сонирхолгүй байдаг. Нэмж хэлэхэд эдгээр гишүүд нь хоршоотойгоо хувийн мэдээлэл, тухайлбал бүтээгдэхүүний чанарын талаар мэдээлэл солилцох хүсэлтэй байдаг. Жишээ нь, сүүний хоршооны гишүүд эм тариа (үнээг эмчлэхэд хэрэглэсэн)-аас болж сүү бохирдсоныг мэдээлж болох юм. Эм тариа нь бяслаг үйлдвэрлэхэд маш чухал сүүний тослогыг нэмэгдүүлдэг нянг устгадаг учир багахан хэмжээний эмийн хольцтой сүүгээр бяслаг хийхэд чанарт ихээхэн сөрөг нөлөө үзүүлдэг байна. Хэрвээ хоршоо гишүүддээ бүрэн итгэж чадахгүй бол өндөр өртөгтэй тослог тодорхойлогч хяналтын

хэмжүүрийг ашиглах шаардлагатай болдог. Дараагийн бодит жишээнд Голланд улсын мал нядалгааны хоршооны тогтворгүй байдлын эрсдэл буюу гишүүдийн үүргийн хангалтгүй байдал юунд хүргэдэг талаар өгүүлнэ.



Бодит жишээ 3.2: Үүргээ биелүүлэхгүй байх нь хоршоог дампууралд хүргэж болно.

Зарим тохиолдолд гишүүд үүргээ биелүүлэхэд маш хэцүү байдаг. Голланд улсын гахайн аж ахуй эрхлэгчдийн ихэнх нь мал нядалгааны хоршооны гишүүд байдаг байжээ. Хөрш зэргэлдээ улс болох Герман, Бельги улсын мал нядалгааны хувийн компаниуд хоршооны гишүүдэд өндөр үнийг санал болгон урамшуулал олгосноос гишүүд өөрийн хоршоондоо бүтээгдэхүүнээ нийлүүлэхээ больсон байна. Үүний улмаас мал нядалгааны бүх хоршоод дампуурчээ.

Гишүүдийг үүргээ биелүүлдэг болгохын тулд юу хийх хэрэгтэй вэ?

Нийгэм, эдийн засаг, байгууллагын хүчин зүйлс нь гишүүдийн үүргийн биелэлтэнд нөлөөлдөг. Үүнд нөлөөлөх эдийн засгийн наад захын хоёр хүчин зүйлс бол хараат байдал болон эдийн засгийн шууд хүртэх ашиг юм. Хараат байдлын түвшин нь малчид тариаланчдад өөр ямар нэг нэмэлт хувилбар бүхий боломж байгаа эсэхээс хамаардаг. Хэрвээ тэдэнд өөр нийлүүлэлтийн эсвэл маркетингийн сонголт байхгүй бол тэд хоршоондоо илүү үнэнч байдаг. Гишүүдийн эдийн засгийн шууд хүртэх ашгийн түвшин нь хоршооноос үзүүлж буй үйлчилгээнүүдийн үнэ, чанараар тодорхойлогдоно. Чанар нь гишүүдийн үүргийн биелэлтийг хангуулахад нөлөөлдөг.

Бусад худалдан авагчидтай харьцуулахад хоршоо гишүүдийнхээ бүтээгдэхүүнд илүү өндөр үнийг санал болгодог уу? Бусад нийлүүлэгчидтэй харьцуулахад хоршоо гишүүддээ ХАА-н үйлдвэрлэлийн сайн чанарын орцыг бага үнээр санал болгодог уу? Хоршоо төлбөрөө хугацаандаа төлөх нь бас чухал. Ихэнх тохиолдолд хоршоо гишүүдийнхээ төлбөрийг хожимдуулдаг нь энгийн үзэгдэл. Энэ тохиолдолд гишүүд бэлэн мөнгөний хэрэгцээний улмаас бүтээгдэхүүнээ хувийн худалдаачинд борлуулах талаар бодож магадгүй юм. Архангай аймгийн “Баялаг хангайн сор” хоршооны түүх нь боловсруулах үйлдвэрүүдтэй гэрээ байгуулж түүхий эдээ нийлүүлж борлуулсны дараа төлбөрийг шуурхай хийж, малчдын орлогыг хэрхэн нэмэгдүүлж байгаа талаар өгүүлнэ.



Бодит жишээ 3.3: Гэрээний үндсэн дээр төлбөрийг шуурхай болгосон нь

Дэлхийн олон орны ХАА эрхлэгчдэд тулгардаг санхүүгийн хамгийн том бэрхшээл бол өрхийн хэрэгцээнд зарцуулах мөнгө болон аж ахуйгаа эрхлэх зардал байдаг. Тэд зөвхөн бүтээгдэхүүн бэлтгэж үйлдвэрлэсний дараа л орлоготой болдог. Газар тариалангийн төлбөр тэр дороо биш, тодорхой хугацааны дараа хийгддэг нь асуудлыг хамгийн ихээр хүндрүүлдэг зүйл юм. Иймээс үйлдвэрлэл эрхлэгчид бэлэн мөнгөний гачигдлаас болоод бүтээгдэхүүнээ хамгийн хямд үнээр ч хамаагүй яаралтай зарах сонирхолтой байдаг. Энэ нь ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийг аргагүй хүнд байдалд оруулдаг байна.¹³

Анхан шатны хоршоод бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн хэмжээнээсээ шалтгаалан зах зээлд түүхий эдээ борлуулахад зарим талаар бэрхшээлтэй тулгардаг. Ихэнх томоохон үйлдвэрүүд чанарын шаардлага хангасан түүхий эдийг их хэмжээгээр нийлүүлэх боломжтой аж ахуйтай гэрээ байгуулж хамтран ажиллах сонирхолтой байдаг. Ийм асуудлыг шийдэх үүднээс “Баялаг хангайн сор” дундын хоршоог анхан шатны 6 хоршоо, 1 төрийн бус байгууллагын санаачилгаар Архангай аймагт үүсгэн байгуулсан байна.

Хоршоо үйл ажиллагаагаа гишүүн хоршоодын бэлтгэсэн ноос, хөөврийг зах зээлд борлуулахаас эхэлсэн байна. Төлбөрийг борлуулсаны дараа хийх нөхцөлтэйгээр анхан шатны хоршоод малчдаас сарлагийн хөөвөр цуглуулж үнэ, хэмжээ төлбөр хийх хугацааг тусгасан баримт олгодог байв. Энэ тохиолдолд анхан шатны хоршоо сарлагийн хөөврөө дундын хоршоонд нийлүүлж, дундын хоршоо борлуулах хүртэл төлбөрөө хүлээдэг байсан бол дундын хоршоо “Говь”, “Сор кашмер”, “Баялаг өлзий” зэрэг олон үйлдвэрүүдтэй гэрээ байгуулан ноос, ноолуур, ялангуяа сарлагийн хөөврөө шууд нийлүүлэх болсон байна. Хувь худалдаачид түүхий эдээ чанаргүй бүтээгдэхүүнтэй холих, жин нэмэгдүүлэх зэрэг бохир аргуудыг хэрэглэдэг бол тус хоршоо бүтээгдэхүүнээ шударгаар нийлүүлдэг тул үйлдвэрүүдийн дунд нэр хүнд нь өсч итгэлцэл бий болсон байна. Улмаар үйлдвэрүүд “Баялаг хангайн сор” хоршоонд урьдчилгаа төлбөр хийж ноос ноолуураа бэлтгүүлэх болсон бөгөөд дундын хоршоо анхан шатны хоршооддоо урьдчилгааг олгож гишүүн малчдаас түүхий эдийг нь шууд худалдан авдаг болсон байна. Түүхий эд зуучлан борлуулах үйлчилгээнээс бий болсон үр дүнгийн орлогыг анхан шатны хоршоодоороо дамжуулан гишүүн малчдад ногдол орлого болгон хуваарилдаг тул гишүүд, хоршоо хоорондын харилцаа жилээс жилд улам батжиж байна.

Одоогийн байдлаар баруун болон төвийн бүсийн 34 хоршоо “Баялаг хангайн сор” дундын хоршооны борлуулалтын сувгыг ашиглан түүхий эдээ зах зээлд нийлүүлж байна. Энэхүү туршлага дээрээ үндэслэн тус хоршоо мах боловсруулах үйлдвэрүүдтэй гэрээ байгуулж мах нийлүүлж, гишүүн хоршоодын цагаан идээг Өвөр Монголын өөртөө засах оронд экспортолж эхлээд байна.

Хоршоо гишүүн малчиддаа сарлагийн хөөвөр бэлтгэх сургалтыг тогтмол хийдэг ба манай улсад бэлтгэгдэж байгаа самнасан хөөврийн 70-80 хувь тус хоршоогоор дамжин зах зээлд нийлүүлэгдэж байна. Дотоодын зах зээлээс гадна анхан шатны боловсруулалт хийсэн сарлагийн хөөврийг Их Британийн Вант улсын “Тенгри” ХХК-д нийлүүлдэг байна. “Баялаг хангайн сор” хоршооны хүчтэй зорилго бүхий стратеги, нөөцийн үр дүнтэй хуваарилалт нь амжилтын гол үндэс нь болж байна.

Эх сурвалж: “Баялаг хангайн сор” дундын хоршооны дарга С.Жамбалдоржтой хийсэн ярилцлага, тус хоршооны тайлан мэдээнд үндэслэв.

13. “Төлбөрийн тасралтгүй байдлыг хангах нэхэмжлэлийн баримтын тогтолцоо” Модуль 1- ХАА-н хоршооны тухай үндсэн ойлголт, х. 56, Манай хоршоо сургалтын багц

Хоршоод зөвхөн өндөр үнэ, хамгийн шилдэг үйлчилгээг санал болгож гишүүдийг татахаас гадна тэдэнд багц үйлчилгээ(техникийн зөвлөх үйлчилгээг нийлүүлэлттэй, маркетингийн үйлчилгээг зээлтэй хамт г.м)-г санал болгох хэрэгтэй. Багц үйлчилгээ нь гишүүдийн сонирхлыг татахгүй бол тэд хоршоог орхиж болох юм. Гишүүдийн үүргээ биелүүлэхэд нөлөөлдөг нийгмийн хамгийн гол хүчин зүйл бол тухайн орон нутагт тогтсон эв нэгдлийн хэм хэмжээ юм. Мөн гишүүд бие биедээ туслах нь гишүүдийн үүргээ биелүүлэхэд нөлөөлдөг. Эдгээр хэм хэмжээнүүд цөөн хүн амтай орон нутагт илүү сайн хэрэгждэг бол газар нутгийн хувьд томоохон орон нутагт үйл ажиллагаа явуулдаг хоршоодод тийм ч сайн хэрэгждэггүй байна.



Нийгмийн өөр нэг хүчин зүйл бол итгэл юм.

Гишүүд удирдлагадаа итгэдэг үү? Өөрөөр хэлбэл олон жилийн туршид хэрэгжүүлж буй удирдлагын үйл ажиллагаа итгэл даахуйц байсан уу? Удирдлагад итгэх итгэл алдрах тусам гишүүдийн үнэнч байдал алдагддаг.

Гишүүдийн үүргийн биелэлтэнд нөлөөлдөг гурав дахь хүчин зүйл бол зохион байгуулалт юм. Өмнө дурдсанаар гишүүдийн оролцоо, үүрэг хариуцлага хоорондоо харилцан хамааралтай. Хоршооны шийдвэр гаргалтанд идэвхтэй оролцдог гишүүд ерөнхийдөө хоршооны өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлдэг. Өөр нэг зохион байгуулалтын хүчин зүйл бол харилцаа холбоо юм. Хоршоо сайн дурын гишүүнчлэлтэй учраас гишүүд нь зөвхөн хоршооны засаглалын үйл ажиллагаанд оролцох ёстой гэсэн үг биш бөгөөд малчид, тариаланчид хоршоо юу хийсэн, ямар шийдвэр гаргасан зэрэг бүх зүйлийг мэдэхийг хүсдэг. Хэрвээ гишүүд мэдээллээс хоцрох, ялангуяа гарсан тодорхой шийдвэрийн талаар мэдээгүй тохиолдолд үүргээ сайн биелүүлдэггүй. Мөн гишүүнчлэлийн олон төрөл нь үүргийн биелэлтэнд нөлөөлдөг зохион байгуулалтын бас нэг хүчин зүйл юм. Хэрвээ хоршоо олон төрлийн гишүүдтэй бол газарзүйн байршил эсвэл бүтээгдэхүүн хүргэлтийн үйлчилгээ зэргээс шалтгаалан зарим (бүлэг) гишүүд биднээс илүү сайн үйлчилгээ аваад байна гэсэн хардалт үүсч болох юм. Хэн, ямар үйлчилгээ авч байгааг ил тод болгосноор гишүүдийн энэ хардалтыг багасгаж болох талтай. Мөн үйлчилгээний жигд бус

байдлын талаарх үл ойлголцлыг өртгийн тэгш хуваарилалтын зарчмыг нэвтрүүлэн багасгаж болно. Өртгийн тэгш хуваарилалтын зарчим гэдэг нь хоршооноос илүү зардал гаргасан гишүүн төдий хэмжээний төлбөр төлнө гэсэн үг юм. Мэдээж, энэхүү зарчмыг нэвтрүүлсний давуу талыг тэгш байдал, эв нэгдлийн зарчмыг алдагдуулах сул тал үүсэх эсэхийг анхаарах хэрэгтэй.

Эцэст нь дүгнэхэд үүрэг хариуцлагань бүх хоршоонд чухал ач холбогдолтой. Үүргээ ухамсарласан гишүүд хоршоондоо үнэнч байх, засаглалд оролцох, хоршооны үйлчилгээг үнэгүй авахаас татгалзах, хоршоондоо хөрөнгө оруулалт хийх болон бусад асуудалд хоршоогоо хамгаалдаг. Хоршоо гишүүн хоёрын хоорондын сайн харилцаа, итгэлтэй удирдлагатай байх, сайн үйлчилгээг санал болгох, бусад худалдан авагчдаас илүү үнэ төлөх зэргээр хоршоо гишүүдийнхээ хариуцлагыг өндөржүүлж бэхжүүлдэг.



Бие даалт 3.3

Гишүүдээ хоршооны өмнө хариуцлагатай байлгахын тулд танай хоршоо ямар ажлууд хийдэг вэ?

Таны туршлагаар гишүүдийг хоршоондоо үнэнч байлгахад ямар сорилтууд тулгардаг вэ? Эдгээр сорилтуудыг хэрхэн шийдвэрлэдэг вэ?



СЭДЭВ 4

Менежмент, хөрөнгө
бүрдүүлэлт, санхүү

Сэдвийн товч танилцуулга:

Энэ сэдвээр ХАА-н хоршооны онцлогт тохирсон бизнесийн менежментийн ойлголттой танилцах болно. Гэхдээ хоршоо болон арилжааны байгууллагуудад нийтлэг байдаг бизнесийн удирдлагын ерөнхий асуудлуудыг хөндөхгүй. Тийм ч учраас бизнес төлөвлөгөө бичих, төсөв гаргах, санхүүгийн тайлан боловсруулж шинжилгээ хийх зэрэг хоршоо болон арилжааны байгууллагын аль алинд нь хэрэгцээтэй удирдлагын арга хэрэгслийн талаар нарийвчлан үзэхгүй. Учир нь сургалтанд оролцогчдыг энэ талаар үндсэн ойлголттой гэж бодож байна.

Бид эхлээд хоршоонд гүйцэтгэх менежерийн үүргийг тайлбарласан удирдлагын зарим ерөнхий зарчимтай танилцана. Удирдлагын чиг үүргийг тэргүүлэгчид, мэргэжлийн удирдлагын баг хоёрын хэн нь хэрэгжүүлэх талаарх асуудалтай бид өмнөх сэдэвт танилцсан тул энд дахин давтахгүй. Энэ сэдвийн хамгийн гол зүйл бол удирдлагын чиг үүргийг хэрхэн сайн хэрэгжүүлэх тухай юм. Мөн санхүүгийн асуудлыг анхааран авч үзнэ. Гишүүд ХАА-н хоршооны хөрөнгийн гол эх үүсвэр боловч өөр бусад олон эх үүсвэрүүд байгаа. Хэдийгээр бие даасан байдлаа хадгалж хэн нэгнээс эдийн засгийн хараат бус байх нь чухал боловч хөрөнгийн хомсдол нь хоршооны үйл ажиллагааг хязгаарлаж болзошгүй юм. Хангалттай хөрөнгө олж авах асуудлыг шийдвэрлэх нэг арга бол өртөгийн сүлжээн дэх оролцогчид бие биенээ зээл авахад дэмжих явдал юм. Энэ сэдвээр танилцах удирдлагын хамгийн сүүлийн асуудал бол хяналт юм.

Хоршооны менежмент

Хоршоонд эсвэл компанид ажиллаж байгаагаасаа үл хамааран менежерүүд бүгд олон янзын үүрэг гүйцэтгэдэг. Бүх менежерүүдэд баримтлах гурван гол үүрэг байдаг: харилцааны үүрэг, мэдээллийн үүрэг, шийдвэр гаргалтын үүрэг (Хүснэгт 4-ийг харна уу). Хоршооны хувьд эдгээр үүргүүд нь дарах жин, агуулгын хувьд бусад төрлийн бизнесийн байгууллагуудаас өөр байж болно.

Харилцааны үүрэг

Менежерүүд гүйцэтгэх багийн ахлагчийн хувьд хоршооны ажилчид болон бусад хүмүүстэй харьцаж, холбогчийн хувьд байгууллагын бусад хэсгүүд болон гадны байгууллагуудтай харьцах үүргийг хүлээнэ. Хоршооны менежер нь байгууллага болон тэргүүлэгчдийн (гишүүнчлэлийг төлөөлдөг) хоорондын гол холбогч болдог. Менежер гишүүд болон тэргүүлэгчдийн өмнө хариуцлага хүлээнэ.

Мэдээллийн үүрэг

Хоршооны үйл ажиллагаа, хэлтсийн болон хувь хүний ажлын гүйцэтгэл, хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээ, гадаад хөгжил зэрэг мэдээллийг менежерүүд цуглуулах, түгээх үүрэгтэй. Зөвхөн үнэн зөв,

хамгийн сүүлийн үеийн мэдээлэлд тулгуурлан менежер шийдвэр гаргах ба тэргүүлэгчдэд санал оруулна. Хоршоонд ихэвчлэн тэргүүлэгчдийн дарга өөрөө мэдээлэл хийгч байдаг хэдий ч мэргэжлийн менежерт энэ үүргээ шилжүүлж болдог.

Шийдвэр гаргах үүрэг

Менежерүүд нөөцийг хуваарилах, ажилчдад үүрэг даалгавар оногдуулах зэргээр хоршооны үйл ажиллагаанд шийдвэр гаргадаг. Мөн зах зээлийн шинэ боломж, орчны өөрчлөлтөнд хийсэн үнэлгээн дээрээ тулгуурлан шинэ төлөвлөгөө боловсруулж болно. Иймд менежер мөн аж ахуй эрхлэх туршлагатай энтэрпренер байна. Менежерийн өөр нэг үүрэг бол ханган нийлүүлэлт татах, ХАА-н бүтээгдэхүүнийг борлуулах зэрэгт бусадтай хэлцэл хийх юм. Эцэст нь гишүүд болон хоршоо хооронд, эсвэл ажиллагдсын дунд гарсан зөрчлийг (тэргүүлэгчидтэй зөвлөснөөр) арилгах ёстой.

Хүснэгт 4.1: Менежерийн гурван үүрэг¹⁴

Дундын харилцааны үүрэг	Мэдээллийн үүрэг	Шийдвэр гаргах үүрэг
Удирдагч	Хяналт	Энтэрпренер
Холбогч	Илтгэгч	Нөөцийг хуваарилах
Зөрчилдөөнийг зохицуулах		Хэлэлцээр хийгч

Менежерүүд ямар чадвар эзэмшсэн байх ёстой вэ?

Хоршооны удирдлага үр ашигтай ажиллахын тулд дараах хоёр төрлийн чадвар эзэмшсэн байх ёстой. Нэгдүгээрт, менежер удирдлагын ерөнхий мэдлэг ур чадвартай байх ёстой ба энэ нь зөвхөн хоршооны төдийгүй бусад ижил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг бизнесийн байгууллагад ч хамааралтай. Үүнд хүний нөөцийн удирдлага, санхүүгийн болон мэргэжилтэй холбоотой ур чадварууд орно.

Хоёрдугаарт, менежер хоршооны засаглал болон зохион байгуулалт бүтцийн талаар тодорхой ойлголттой байх ёстой. Бусад бизнесийн байгууллагын менежерүүд зохион байгуулалтын пирамидийн дээд талд байж, стратегийн ихэнх шийдвэрийг гаргадаг бол хоршоонд тэргүүлэгчид нь хоршооны одоо болон ирээдүйн үйл ажиллагааны талаар шийдвэр гаргахад шууд оролцдог. Иймд хоршооны менежерүүд

14. Эхсүлвалж:<http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html>(2011.10.27)

бусад байгууллагын менежерүүдийг бодвол шийдвэр гаргах эрх хамаагүй багатай байдаг. Үүнээс үзэхэд хоршоонд бүх менежерүүд тохирно гэсэн үг биш юм. Өөрсдийн бие даасан байдлыг нэн чухал ач холбогдолтой хэмээн анхаардаг хүмүүст хоршоо сайн тохирохгүй. Хоршооны өөр нэг онцлог бол хоршооны менежерүүд гаргасан шийдвэрээ гишүүдэд байнга тайлбарлах ёстой. Гишүүдийг хоршоонд үнэнч байлгахын тулд менежерийн гаргасан шийдвэр гишүүдийн ажил амьдралд ямар үр нөлөө авчрах талаар хангалттай мэдээллийг өгч байх үүрэгтэй. Менежерүүд гишүүдийн хурал дээр үг хэлэх нь нийтлэг үзэгдэл юм.

Зохион байгуулалттай өртгийн сүлжээнд хоршооны оролцоо нэмэгдэж байгаа үед менежерүүд бүтээгдэхүүний логистик, чанарын хяналт, бүтээгдэхүүний мөшгилт, баталгаажуулалт зэрэгтэй холбоотой тодорхой ур чадвар, туршлагатай байх хэрэгтэй. Хэрвээ менежерүүд энэ талын туршлагагүй бол сургалтанд хамрагдах шаардлагатай юм. Шинээр менежер авч ажлуулахдаа хоршоо чанарын удирдлага болон ханган

нийлүүлэлтийн сүлжээний менежментийн талаарх туршлага, мэдлэг, ур чадварыг нь түлхүү анхаарах хэрэгтэй.

Хоршоо өсөн дэвжиж, өртгийн сүлжээнд илүү оролцож байгаа үед маш чухал нэг чадвар бол хүний нөөцийн менежментийн чадвар юм. Маркетингийн багийг удирдах нь



үйлдвэрлэлийн бусад ажилчдыг удирдахаас илүү хэцүү байдаг, учир нь сайн маркетингийн ажилтан байна гэдэг хувь хүний чадвараас илүү их шалтгаалдаг. Иймээс ерөнхий менежер өөрөө маркетингийн онолын өндөр мэдлэг, дадлагатай байх шаардлагатай. Мөн маркетингийн ажилтануудаас зохих хүчин чармайлт гаргуулахын тулд урамшуулал болон хяналтын тусгай аргыг хослуулах нь зүйтэй. Бодит туршлага 4.1 нь хоршооны хүний нөөцөд тохиолдох бэрхшээл, түүнийг зохион байгуулалтын ухаалаг загвараар хэрхэн шийдэж болох талаар өгүүлнэ.



Бодит түүх 4.1: Борлуулалтын төлөөлөгчийн хараат байдлыг багасгах шинэчилсэн зохион байгуулалт

1999 онд Болив улсын кофе тариалагчдын хоршоо бүтээгдэхүүн борлуулсан бодит үнийн талаар мэдээлэл өгдөггүй маркетингийн ажилтнуудтай байсан нь тэдэнд нэлээд асуудлыг үүсгэсэн байна. Учир нь бүтээгдэхүүний үнэ гишүүдэд мэдээлж байснаас хамаагүй өндөр байжээ. Иймээс эдгээр маркетингийн ажилтнуудыг халсан боловч тэд зах зээлийн болон үйлчлүүлэгчдийн бүх мэдээллийг авч явсан байна. Үүнээс болж хоршоо олон улсын харилцагч нарын өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлж чадаагүйгээр барахгүй бараг дампуурах шахсан байна. Гэвч хоршоо бүсчилсэн маркетингийн хороодыг байгуулах замаар маркетингийн шийдвэр гаргалтын төвлөрлийг сааруулах шийдлийг олжээ. Эдгээр хороод хоршооны маркетингийн ажилтнуудыг хянах хяналтын хорооны үүргийг гүйцэтгэдэг байна. 2002 оноос эхлэн кофе тариалагчдын хоршоо дахин гадаад орнууд руу бүтээгдэхүүнээ нийлүүлж эхэлсэн байна.

Эх сурвалж: *Нөлөөллийн үнэлгээний хэсэг, жижиг тусламжийн сан, байгууллагын суурь давуу талын тухай бодит жишээ-ярилцлагаас иш татав, 2011.05*

Хоршооны менежерүүдийн хамгийн чухал өөр нэг мэргэшил бол санхүүгийн менежмент юм. Менежерүүд хоршооны санхүүг ил тод байдлаар удирдах чадвартай байх ба тэргүүлэгчид төдийгүй хоршооны гишүүдэд хоршооны санхүүгийн талаар мэдээлэл, тайлбар хийж байх ёстой. Гишүүд гэдэг маань хоршооны өмчлөгчид учраас тэдэнд хоршооны санхүүгийн талаар мэдээлэл авах эрх бий. Хоршоо ханган нийлүүлэлтийн сүлжээний бүх төрлийн шаардлагыг дагаж мөрдөхийн тул менежерүүд шинэ шаардлагын зардал-үр ашгийн тооцоог хийж тэргүүлэгчид болон гишүүдэд мэдээлж байх ёстой.

Хөрөнгө бүрдүүлэлт ба санхүү

Шинээр хөрөнгө авах, шинэ төсөлд хөрөнгө оруулахад бусад бизнесийн байгууллагуудын адил хоршоонд хөрөнгө хэрэгтэй. Энэхүү шаардлагатай санхүүжилтийг гишүүд, хуримтлагдсан ашиг болон бусад гадны санхүүжилт зэрэг янз бүрийн эх үүсвэрээс бүрдүүлж болно. ХАА-н хоршоодын хувьд хөрөнгө, санхүүжилт олж авах нь томоохон сорилт болдог. Банк гэх мэт санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлдэг байгууллагууд ХАА-н салбарыг өндөр эрсдэлтэй, хэлцлийн зардал их гардаг гэж үздэг байна. Тэд ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийг өр төлбөрөө буцаан төлөх чадвар, бэлэн байдалд эргэлздэг байна. Мөн зээл олгох боломжтой бусад байгууллагууд ч гэсэн ХАА-н салбарын талаар ойлголт бага учраас өндөр эрсдэлтэй гэж үзэн эрсдлийг үнэлэх ямар ч сонирхолгүй байдаг. Хоршооны гишүүд тодорхой хэмжээний хөрөнгийг хоршоондоо оруулдаг нь нийтлэг үүрэг юм. Хоршоонд хөрөнгө (эсвэл эздийн өмч) нийлүүлэгчдийн хувьд гишүүд хоршооны өмчлөгчид юм. Тэр ч байтугай

гадны дэмжигчид засгийн газар, төрийн бус байгууллагууд татаас болон бусад санхүүжилтээр дэмжсэн ч гэсэн гишүүд хоршооны санхүүгийн үндсэн эх үүсвэр хэвээр байх ёстой. Хоршооны гишүүн болно гэдэг нь гишүүнчлэлийнхээ хугацаанд тодорхой хэмжээний мөнгөн эсвэл биет хөрөнгөөр (хувь нийлүүлсэн хөрөнгө) хувь оруулж хамтран өмчилдөг хоршоогоо санхүүжүүлэхийг хэлнэ. Гишүүн хоршооноос гарахад түүний хувь нийлүүлсэн хөрөнгийг буцаан олгодог.

Гишүүд хуримтлагдсан цэвэр орлогыг бүгдийг хуваарилаад авчих боломжтой хэдий ч тодорхой хэсгээр нь хоршоондоо хөрөнгө (эсвэл нөөцийн сан) бүрдүүлж байгаа нь гишүүдийн үүргийн биелэлтийн нэг илэрхийлэл юм. Ногдол орлого хуваарилах шийдвэрийг тэргүүлэгчдийн санал оруулсанаар бүх гишүүдийн хурал гаргадаг.

Мөн гишүүд хоршоондоо зээл өгдөг. Энэ нь аль аль талдаа ашигтай. Гишүүд үүнээс ихэвчлэн хадгаламжийн хүүгээс өндөр хүү авдаг. Харин хоршоо арилжааны банкинд төлөх ёстой хүүгээс бага хүү гишүүддээ төлдөг. Энэ бол хэлцлийн зардлыг бууруулсан (эрсдлээс сэргийлж арилжааны банкнууд өндөр хүү авдаг) гишүүн хоршоо хоёрын хоорондох итгэлцэл, найдвартай харилцааны сонгодог давуу тал юм. Энэ мэт гишүүдээс үзүүлэх гадны санхүүжилтын өөр нэг давуу тал бол банк болон хөрөнгө оруулагчаас хоршоо хараат бус байж бие даасан байдлаа хадгалж чаддаг явдал юм.

Хоршоо гадны санхүүжилтыг хоршооны болон арилжааны банкууд, бичил санхүүгийн байгууллагууд, хоршоог дэмжигч байгууллагууд, ханган нийлүүлэгчид, худалдан авагчид болон бусад газруудаас авч болно. Ихэнх тохиолдолд гадны хөрөнгө оруулагчдын сонирхолыг ашиг, барьцаа хөрөнгийн баталгаа, арилжааны хүү зэрэг татдаг. ХАА-н хоршоодод хандивлагч байгууллагуудаас шууд болон шууд бус байдлаар санхүүжилт хэсэгчлэн өгдөг (Руандагийн цагаан будааны сүлжээний талаарх бодит жишээнд энэ талаар өгүүлдэг).

Санхүүгийн өртгийн сүлжээ:

Хэд хэдэн санхүүгийн байгууллагууд өртгийн сүлжээнд холбогдож, энэ харилцаан дээрээ тулгуурлан санхүүгийн үйлчилгээг санал болгохыг хэлнэ. Борлуулагч, худалдан авагчид болон санхүүгийн төлөөлөгчид сүлжээн дэх бизнесийн харилцаагаа ашиглан санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлэхэд хамтран ажиллана (Илүү дэлгэрэнгүйг Модуль 4-өөс харна уу).

Эх сурвалж: Амстердамын "Роял Троликал" Байгууллага болон Хөдөөгийн сэргээн босголт ОУ-ын байгууллага, Найроби:Өртгийн сүлжээний санхүүжилт: Хөдөөгийн аж ахуйн нэгжид зориулсан бичил санхүү, (Амстердам, 2010)

Хоршоо цэвэр орлогоо¹⁵ олон аргаар хуваарилдаг. Нэг хэсгийг нь гишүүдэд хоршоотой хийсэн худалдааны хэмжээнээс нь шалтгаалан хуваарилна. Үүнийг үнийн зөрүү буюу буцаан олголт гэж нэрлэдэг. Зарим хэсгийг нь байгууллагын хөгжил, үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэхэд хөрөнгө оруулах зорилгоор нөөцийн сан болгон хадгална. Олон хоршоо гишүүдийн хувь нийлүүлсэн хөрөнгөнд ногдол орлого хуваарилдаггүй харин тогтмол хүү төлдөг нийтлэг жишиг байдаг. Учир нь хоршооны үйл ажиллагааг явуулахад шаардлагатай хөрөнгийг гишүүд нийлүүлэхдээ түүнээс хөрөнгө оруулалтын өндөр өгөөж ашиг хардаггүй юм. Хоршооны орлого хуваарилалтын зарчим дүрмээрээ зохицуулагдсан байдаг ч тэргүүлэгчдийн саналыг үндэслэн бүх гишүүдийн хурлаас хуваарилах дүнг нь шийддэг. Жил болгоны хурлаар цэвэр орлого олсон тохиолдолдохэнх гишүүдийн хүсдэгчлэн үнийн зөрүү буюу буцаан олголт хэлбэрээр хуваарилах, эсвэл хоршооны хөрөнгө болон үл хуваагдах санд (хоршооны ирээдүйн хөрөнгө оруулалтанд зориулахаар г.м) хуваарилж хоршоондоо үлдээх гэдэг асуудлууд дээр нилээн ширүүн мэтгэлцээн болдог. Гишүүд хоршооны удирдлагадаа итгэдэг, хоршооноос авч байгаа үйлчилгээнд сэтгэл хангалуун байгаа тохиолдолд хэлэлцүүлэгээс гарсан үр дүнг хүлээж авахад бэлэн байдаг.

Гишүүд болон тэдний санхүүгийн хэрэгцээг бүрэн хангаад хоршоо өөрөө санхүүгийн чадавхтай байна гэвэл хүндрэлтэй байдаг. Дараагийн бодит жишээнд Уганда улсын Катерера орчмын хоршоо хэрхэн өөрийн бүтцийн хүрээнд зээлийн болон маркетингийн үйлчилгээг нэгтгэн зээл авахад тохиолддог хүндрэлтэй асуудлыг шийдвэрлэж чадсан тухай харуулна.

15. "Хоршоо ажил үйлчилгээний зардлыг гишүүдтэй тооцохдоо дундаж үнээр боддог. Гэхдээ зах зээлийн эрсдлийг нөхөхийн тулд бага хэмжээний ашиг нэмдэг боловч санхүүгийн жилийн эцсээр эрсдэл гараагүй, санхүүгийн тайлан тэнцэл ашигтай гарсан байвал гишүүдэд буцаан олгодог. Энэхүү буцаан олголтыг хоршооноос авсан ажил үйлчилгээнд хувь тэнцүүлэн оролцооны ногдол орлого хэлбэрээр олгож, хойшлуулсан үнийн тооцоолол/хасалт хэлбэрээр бичилт хийнэ. Иймээс "ашиг" гэхээсээ богино хугацаатцэвэр орлого гэж нэрлэх нь зүйтэй. Х. Хенри: Хоршооны эрхзүйн удирдамж, 2 дахь хэвлэл, х. 47 (Женев, 2005)



Бодит жишээ 4.2 Санхүү болон маркетингийн үйлчилгээг уялдуулах нь

Зээлийн болон зах зээлийн хомсдол нь заримдаа нэг зоосны хоёр тал мэт байдаг. Тариаланчид ургацыг нь өндөр үнээр авах худалдан авагч олж чадсан ч үйлдвэрлэлээ санхүүжүүлэх эх үүсвэрээр дутагддаг. Эсвэл тэдэнд хангалттай санхүүжилт байгаа боловч өөрсдийн бүтээгдэхүүнийг зах зээлийн ханшаас доогуур зарах тохиолдол байдаг.

Уганда улсын хоршоологчдын холбоо (УУХХ) эдгээр асуудлуудыг нэг дор шийдвэрлэх шинэлэг аргыг олсон нь Хоршооны хосолмол загвар буюу хадгаламж зээлийн хоршоо, маркетингийн хоршоо хоёр хамтран үйл ажиллагаа явуулах юм. УУХХ-ны дэмжлэгтэйгээр Катерера ACE хоршоо хосолмолхоршоог байгуулах боломжтой болсон ба энэ нь гишүүдэд үр дүнгээ өгч хоршооны өөрийн санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах болсон байна.

Хосолмол загварт хоёр өөр чиглэлийн хоршоо нэгдсэн байна. Нэгдүгээрт Рукоома хадгаламж зээлийн хоршоо гишүүдийн хэрэгцээнд дүн шилжилгээ хийн зээл олгож ингэснээр гишүүд хөвөн, эрдэнэ шиш, шошийн үйлдвэрлэлдээ санхүүжилт хийх боломжтой болсон байна. Зээл олгохдоо хугацаанд нь уян хатан хандаж борлуулалтын улирлын сүүлчээр эргэн төлөлтийг шийдсэн. Хоёрдугаарт Катерера ACE маркетингийн хоршоо. Ургац хураалтын дараа гишүүд бүтээгдэхүүнээ энэ хоршоонд авчирч тохиролцсон үнийн 75 хувьтай тэнцэх эрхийн бичгээр сольдог байна. Дараа нь гишүүд хадгаламж зээлийн хоршоонд очиж эрхийн бичгээ бэлэн мөнгө болгон солиулах, хадгалуулахаас гадна хэрэв гишүүд зээл авсан тохиолдолд эрхийн бичгээрээ эргэн төлөлтөө хийж болдог байна.

Борлуулалтын үнийн зөрүүнээс Катерера ACE хоршоо шимтгэл авч өөрийн үйл ажиллагааны зардлыг нөхөж ашиг олдог байна.

Хосолмол загварын давуу тал нь хадгаламж зээлийн хоршоо (Рукоома) маркетингийн хоршоо(Катерера ACE)-ны ажлыг санхүүжүүлж, эргээд маркетингийн хоршоо нь хадгаламж зээлийн хоршооны эргэн төлөлтийн баталгаа болох механизмаар хангасан байна. Энэ хоёр хоршооны харилцан бие биенээ нөхсөн гол ажил бол хадгаламж зээлийн хоршооны санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангаж, цаашдаа санхүүжилт татах боломж олгосон явдал байв. Мөн маркетингийн хоршоог тогтвортой ханган нийлүүлэгч болгож зах зээлийн өндөр үнээр хэлэлцээр хийх боломжоор хангасан байна.

Эх сурвалж: *Агритеarra байгууллагын харилцаа холбооны мэргэжилтэн Масча Миделбекийн бичсэн Катерера ACE хоршооны үнэлгээнд үндэслэв.*

Хоршоо гишүүдээсээ нэмэлт хөрөнгийг хэрхэн бүрдүүлж болох вэ?

Өмнө дурдсанаар гишүүд хоршооны санхүүгийн үндсэн эх үүсвэр байдаг. Хэрэв хоршоо үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэх, илүү бизнес эрхлэхээр бол нэмэлт хөрөнгө шаардлагатай болно (эрсдэлтэй үйлдвэрлэлд зээл олж авах, эсвэл зээл авсан тохиолдолд зээлээр санхүүжүүлсэн хөрөнгийн өөрийн өртөг хэт өндөр болох аюултай). Тэгвэл хоршоо гишүүдээсээ нэмэлт хөрөнгө бүрдүүлэхэд юу хийх ёстой вэ?

Хоршоо өөрийн гишүүд болон гишүүнээр элсэх боломжтой хүмүүсийн аль алиныг нь хоршоонд хөрөнгө оруулалт хийх шийдвэр гаргахад нөлөөлөх ил тод мэдээллээр хангах хэрэгтэй. Гишүүд зөвхөн үр ашиг болон хөрөнгө оруулалтын эрсдлийн түвшинг анхаарч хөрөнгө оруулалт хийдэг. Хоршооны хөрөнгө оруулалтын зорилго нь нийтээр хүлээн зөвшөөрсөн зорилгод нийцэж буй эсэхэд гишүүд эцсийн шийдвэрийг гаргана.

Хоршоо үзүүлэх үйлчилгээгээ сайжруулан, нийт үр ашгаа дээшлүүлэхэд гишүүнчлэл нэмэгдэж, бизнес өргөжин, гишүүдийн үүргийн биелэлт сайжирдаг тул энэ нь санхүүжилтэнд эерэгээр нөлөөлнө. Санхүүжилт болон үр ашиг хоёр аргаар бие биенээ бататгадаг. Нэгдүгээрт, санхүүжилтхангалттай бол хоршоо өртөгөө бууруулах, чанараа нэмэгдүүлэх, эсвэл аль алинд нөлөөлөх шинэ технологид хөрөнгө оруулалт хийнэ. Орчин үеийн технологийн ачаар хоршоонд илүү орлого олох боломж бүрдэн санхүүгийн байдлаа сайжруулах боломжтой. Нөгөө талаар хоршоо хоцрогдсон муу технологи хэрэглэж, санхүүгийн боломж багатай байвал түүнд үр ашгаа нэмэгдүүлэхэд хүндрэлтэй байдаг. Энэ хэцүү тойргоос гарах боломжтой арга бол ажиллах хүчийг илүү үр дүнтэй ашиглах, цалинтай ажилчдын тоог хэтрүүлэхгүй байх, тэдгээрийн ажлын үр дүнг нэмэгдүүлэх юм. Өөр нэг арга бол боломжтой ямар ч үед жишээ нь ургац арвинтай жилүүдэд орлогоос хуримтлал үүсгэх юм.

Хоёрдугаарт зээл, таатай төлбөрийн нөхцлүүд, өрсөлдөхүйц үнийн бодлогоор дамжуулан гишүүдийн итгэл, тэдний хоршоогоороо дамжуулах борлуулах бараа бүтээгдэхүүний эргэлтийн хэмжээг хадгалах буюу өсгөж болно. Зээлийн үйлчилгээг өргөжүүлэх болон бүтээгдэхүүний төлбөрийг шуурхай хийдэг болоход ажиллах хүчний нөөц шаардлагатай болно. Энэ нь мөнгө хийхэд мөнгө хэрэгтэй гэдгийн бодит жишээ юм. Хоршооны богино хугацаат зээл, эсвэл боломжийн арилжааны зээлийн санхүүжилт нь үйл явцыг сэргээж эргэлтийн түвшинг сайжруулахад тусалж болно.

Зарим боловсруулах болон маркетингийн хоршоодод (хоршоодын шинэ үе гэж нэрлэгддэг) үүсгэн байгуулагч гишүүд нь жилд тодорхой хэмжээний бүтээгдэхүүн нийлүүлж, хоршоо тэр хэмжээгээр худалдан авч байхыг бататгасан хүргэлтийн эрхийг худалдан авдаг. Энэхүү эрхийг гишүүд хоорондоо чөлөөтэй шилжүүлж болдог тул зах зээлийн үнэ цэнийг нь нэмэгдүүлдэг. Энэ нь гишүүдэд энэ эрхээ хадгалах, үнэ цэнийг нь нэмэгдүүлэхэд урам болж өгдөг юм.



Бие даалт 4.1

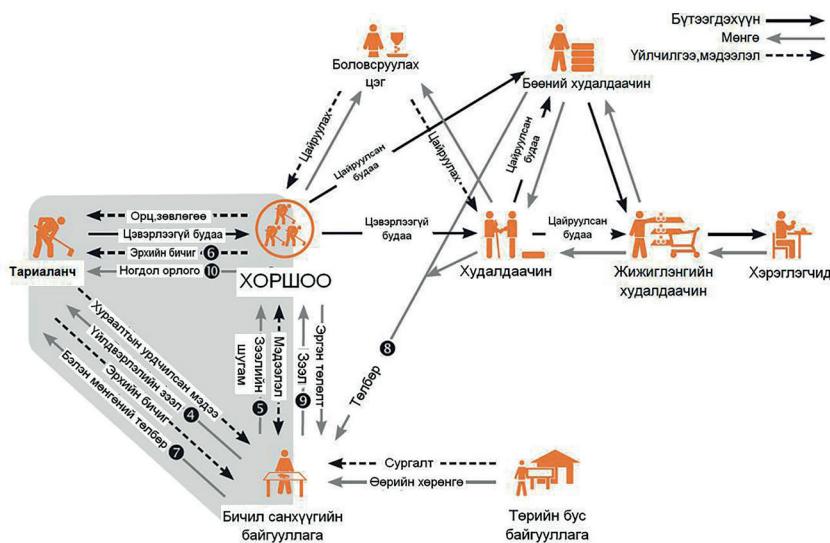
Цагаан будааны өртгийн сүлжээ болон Угандагийн Катерера ACE хоршооны бодит жишээ ХАА-н хоршоо болон түүний гишүүдийн санхүүгийн хэрэгцээг хангахын тулд ямар шинэлэг арга хэрэглэсэн талаар өгүүлсэн. Тэгвэл танай хоршоо болон гишүүдийн санхүүгийн хэрэгцээ юу вэ? Ямар арга замаар (боломжит) энэ хэрэгцээг шийдвэрлэх гэж байна вэ?

Өртгийн сүлжээний санхүүжилт

Гадны санхүүжүүлэгчид өртгийн сүлжээний хамтын ажиллагааг үнэлэн хоршоодод зээл олгохыг хүсэж болно. Зураглал 4.1-т Рванда улсын цагаан будааны хоршоо (Зураглал 2.1-ийг бас харна уу) бичил санхүүгийн байгууллагаас зээл авч, “эрсдэл”-тэй бизнесийг хэрхэн хэрэгжүүлсэн талаар өгүүлнэ.



Зураглал 4.1: Рванда улсын цагаан будааны өртгийн сүлжээний санхүүжилтийн загвар



Рванда улсын цагаан будаа тариалагчдын хоршоо болон түүний гишүүдийн хувьд гол санхүүгийн түнш нь Исонгагийн Санхүүгийн сан (СС) бичил санхүүгийн байгууллага байв. Энэ байгууллага өөрийн салбараа тариаланчидтай ойрхон байгуулж тэдэнд санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлж эхэлсэн байна. Исонгагийн СС Голланд улсын ТББ-аас санхүүгийн болон техникийн дэмжлэг авч тариаланчид болон хоршоонд зориулж санхүүгийн олон үйлчилгээг бий болгожээ. Энэхүү байгууллага нь тариаланчдад зээл олгосноор тариаланчид бордоо, ажиллах хүч авна. Бичил санхүүгийн байгууллага болон гишүүн хоорондын зээлийн гэрээнд хоршоо хамтран гарын үсэг зурж, гишүүн зээлээ эргэн төлж чадахүй бол түүний өмнөөс зээлийг нь төлөхөөр баталгаа гаргаж өгнө. Зээл олгох шийдвэр гарсан тохиолдолд бичил санхүүгийн байгууллага зээлдэгчийн данс руу мөнгийг шилжүүлнэ. Тариаланч зээлийн эргэн төлөлтөө хоршоондоо өөрийн бүтээгдэхүүнээ нийлүүлсэнээр хийнэ. Ингэж чадаагүй тохиолдолд хоршоо гишүүнийхээ өрийг төлж барагдуулах ёстой.

Бөр нэг жишээ бол “цагаан будааг эргэлтэнд оруулах зээл” юм. Хоршоог гишүүдийнхээ төлбөрийг хурдан төлөх боломжийг бүрдүүлэхийн тулд бичил санхүүгийн байгууллага энэхүү зээлийн шугамыг боловсруулж, хоршооны гишүүд бүтээгдэхүүнээ агуулахад авчирмагч хоршоо тэр өдөртөө гишүүндээ бүтээгдэхүүний үнийг нь төлдөг болжээ (5). Хоршоо цагаан будаа үнэ хүрэх хүртэл хадгална. Хэрвээ худалдан авагч будааг өндөр үнээр авах санал гаргавал хоршоо будааг тээрэмчин лүү илгээж цэвэрлүүлээд худалдан авагчид хүргэж өгнө. Ингээд хоршоо бичил санхүүгийн байгууллага (БСБ)-д зээлээ хүүгийн хамт төлнө.

Эрхийн бичгийн систем нь төлбөрийн хугацааг хурдасгахын тулд ашиглагдаж байна. Хоршооны гишүүн цагаан будаагаа агуулахад авчраад оронд нь агуулахын менежер болон БСБ-ын зээлийн ажилтны гарын үсэгтэй, тоо хэмжээг заасан эрхийн бичгийг авна (6). Хоршоо зээлийн шугамын дээд хэмжээ хүртэл эрхийн бичгийг өгч болдог. Ингээд хоршооны гишүүн эрхийн бичгээ БСБ-д өгч үйлдвэрлэлийн зээл болон хүүг нь хасан тооцсон будааны төлбөрөө бүрэн авдаг байна (7).

Бүтээгдэхүүний үнэ голдуу хоршоо худалдаачинтай хэрхэн тохиролцсоноос шалтаалдаг (хамгийн өндөр үнийг санал болгосон худалдаачинд зардаг). Худалдаачин төлбөрөө БСБ-аар (8) дамжуулан хоршоонд төлдөг тул хоршоо зээлээ эргэн төлөх боломжтой. Бүх төлбөр, тооцоо БСБ-аар дамжиж, агуулахыг хамтран эзэмшдэгийн хувьд БСБ, хоршоо хоёр агуулахаар орж гарч байгаа бүтээгдэхүүнд хяналт тавьдаг тул энэ систем маш сайн ажиллаж байна.

Мөн БСБ-ын зээлийн албан хаагчид хоршоо мөнгөний алдагдалд ороод байгаа шалтгаанд дотоод үнэлгээ хийхэд тусалсны үр дүнд хоршоо тээвэрлэлтийн зардлаас алдагдалд орж байгаагаа мэдсэн байна. Өөрөөр хэлбэл хоршоо ачааны машин өндөр үнээр түрээслэн будаагаа Кигали дахь тээрэмд аваачдаг байсан нь ямар ч ашиг олох боломжгүй болгодог байжээ. Хоршоо дөнгөж байгуулагдаад байсан учраас барьцаанд тавих хөрөнгө байхгүй тул зээл авч ачааны машин авах боломжгүй байжээ. Ингээд БСБ хоршоонд (9) 5 тонны даацтай ачааны машин лизингээр өгсөнөөр хоршоо цэвэр орлого олж эхэлсэн байна. Яагаад хөрөнгө оруулалтын зээл биш лизинг гэж? Яагаад гэвэл хоршоог лизингийн төлбөрөө төлж дуустал БСБ ачааны машины өмчлөгч хэвээр байх болно. Энэ нь БСБ-ын эрсдлийг бууруулна.

2008 онд хоршоо тээвэрлэлтийн бага зардал, илүү ил тод засаглал, бүтээгдэхүүний алдагдлын бууралт зэргийг шийдвэрлэж ашигтай ажиллаж эхэлсэн байна. Хоршоо ашгийнхаа ойролцоогоор арван хувийг хадгаламж болгон хуримтлуулж үлдсэн хэсгийг гишүүддээ ногдол орлого болгон хуваарилдаг (10).

Эх сурвалж: Амстердамын "Роял Тропикал" институт болон Хөдөөгийн сэргээн босголт олон улсын байгууллага, Найроби :Эртгийн сүлжээний санхүүжилт: Хөдөөгийн аж ахуйн нэгжид зориулсан бичил санхүү (Амстердам, 2010)

Хоршоонд тавих хяналт¹⁶

Хяналтыг "Сонгогдсон эрх бүхий этгээд байгууллагын санхүүгийн тайланд хяналт тавих стандарт, хууль ёсны үүргийн дагуу бие даасан үзлэг шалгалт хийж дүгнэлт гаргахыг хэлнэ" гэж тодорхойлдог. Энэ нь ерөнхий тодорхойлолт бөгөөд голчлон санхүүгийн хяналт руу чиглэсэн байдаг бол хоршооны хяналтыг сонгогдсон эрх бүхий этгээд хоршооны удирдлагын үйл ажиллагаа, санхүүгийн болон нийгмийн тайланд хоршооны хяналт тавих стандарт, хууль ёсны үүргийн дагуу бие даасан үзлэг шалгалт хийж дүгнэлт гаргахыг хэлнэ хэмээн тодорхойлж болно.¹⁷

Хоршоод тодорхой хэмжээнд эдийн засгийн үйл ажиллагаа явуулсан л бол бусад аж ахуйн нэгжийн адил шалгуулах ёстой. Гэсэн хэдий ч, хоршооны амжилт зөвхөн хоршооны орлого, өсөлтийн байдал, зах зээлд эзлэх хувь нэмэгдсэнээр (зах зээлийн амжилт) тодорхойлогддоггүй учраас хоршооны хяналт нь санхүүгийн тайланд орсон мэдээллийг шалгах нийтлэг шаардлагын хүрээнээс хальсан байдаг гэдгийг дурдах нь чухал юм. Хоршоо гишүүдийнхээ болон олон нийтийн ашиг сонирхлыг дэмжиж

16. Энэ салбар нь Германы хоршоологчдын холбоо, ОУХБ, Африкын хоршоологчдын холбоон дээр үндэслэв: Хоршооны аудит үйл ажиллагааны удирдамж

17. М. Варне (засварлагдсан): Санхүүгийн хяналт, Инженерийн менежментийн цуврал (Лондон, Томас Телфорд, 1990) х. 24

ажиллахад амжилт гаргасан байх ёстой. Үүнд үнэлгээ хийхийн тулд хяналтын онцлог хэлбэр хэрэгтэй ба үүнийг ихэвчлэн удирдлага(эсвэл гүйцэтгэл)-ын хяналт, нийгмийн хяналт гэж нэрлэдэг.

Хоршоо яагаад хяналтаар орох ёстой вэ?

Хоршооны үйл ажиллагаа, тэдгээрийн гүйцэтгэлийг тогтмол хянаж, үнэлж байх ёстой дараах шалтгаанууд байдаг:

- Гишүүд хоршооны үйл ажиллагаа зөв явагдаж байгаа эсэхийг мэдэх эрхтэй
- Томоохон хоршоод ихэнхдээ менежер авч ажиллуулдаг. Иймд эдгээр ажиллагсдын ажлын үр дүн, шударга байдлыг хангахын тулд тэргүүлэгчид болон гишүүд хоршооны данс, үйл ажиллагааг бүрэн гүйцэд шалгаж байх шаардлагатай.
- Хоршоонд хувь нийлүүлсэн гишүүд болон хоршоотой хамтарч ажилладаг гишүүн бус хүмүүс хоршооны үйл ажиллагаа аюулгүй байгаад итгэлтэй байхыг хүсдэг.
- Шинээр байгуулагдсан хоршоод нэр хүндтэй ч удирдлагын ур чадваргүй хүнээр удирдуулах нь зарим тохиолдолд засаглалын буруу тогтолцоо, санхүүгийн менежментийн тайлан хангалтгүй буюу огт тайлагнадаггүй зэрэг муу үр дагаварт хүргэдэг. Хяналтын механизм байхгүйгээс хоршооны зохион байгуулалт, удирдлага санхүүгийн хүндрэлтэй асуудал, сул талуудыг илрүүлэх боломжгүй юм. Иймэрхүү дутагдалтай байдлууд нь гишүүдэд шууд нөлөөлөх санхүүгийн алдагдлыг дээд цэгт нь хүргэх ба тэргүүлэгчид болон удирдлагууд хоршооны сан хөрөнгийг буруугаар ашиглахад нөлөөлдөг.
- Хоршооны хяналтыг удирдлагууд хоршооны үйл ажиллагааг сайжруулах арга хэрэгсэл болгон ашиглаж болдог.
- Хяналт нь хоршооны нийгмийн хариуцлагын тайлан болж болно. Хэдийгээр нийгмийн хариуцлага хоршоондуламжлагдан сууж өгсөн байдаг ч үүнийг хариуцлагатайгаар мэдээлж байх хэрэгтэй. Хяналт энэ хариуцлагатай байдлыг нь хангаж өгнө.

Ихэнх улсад хоршооны бүртгэл нь хуулийн этгээд гэдгийг нь илэрхийлдэг. Хоршоог бүртгүүлнэ гэдэг нь хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх ёстой гэсэн үг юм. Бүртгэлтэй хоршоод аудитын шалгалтыг тогтмол (олон оронд жилд нэг удаа байхаар) хийлгэж, аудитээр шалгагдсан санхүүгийн тайланг хяналтын байгууллагад өгөх ёстой гэж зарим оронд хуульчилсан байдаг. Мөн албан ёсоор бүртгүүлээгүй хоршоод ч аудит хийлгэж болно.

Зарим оронд жижиг хоршоод аудитын шалгалтыг жил бүр биш хоёр жилд нэг удаа гэх мэт хол зайтай хийлгэж болдог. Хоршоодыг албан ёсны аудитын шалгалтаас чөлөөлдөг ч улс орнууд байдаг ба энэ нь тийм ч сайн зүйл биш юм.¹⁸

Хөндлөнгийн болон дотоод хяналт

Хөндлөнгийн болон дотоод хяналтын зааг ялгааг гаргаж өгөх нь чухал юм. Хөндлөнгийн хяналт гэдэг нь хөндлөнгийн бие даасан байгууллагаар хяналт хийлгэх гэсэн үг юм.¹⁹ Хоршооны хувьд хоршоотой ямар ч холбоогүй хүн эсвэл аудитын байгууллагаар хяналт шалгалтыг хийлгэдэг. Дотоод хяналт гэдэг нь хоршооны ажилтан эсвэл албан тушаалтнаар хийгдэж байгаа шалгалт юм. Мөн хоршоо дотоод хяналтыг санхүүгийн хороо эсвэл хяналтын хороо гэх мэт дотоод бүтцээр хийлгэж болно. Зарим оронд дотоодын аудитор нь хоршооны гишүүн, мэргэжлийн бус аудитор байхад дотоод аудитор нь магадгүй Дотоод Аудиторын Байгууллагын гишүүн, мэргэшсэн мэргэжилтнүүд байдаг ч тохиолдол бий. Дотоод аудиторуд мэргэжлийн бус байсан ч хоршооны үйл ажиллагаа(санхүүгийн)-ны талаар бүрэн мэдлэгтэй байх ёстой²⁰.

Хөндлөнгийн болон дотоод аудиторудын үйл ажиллагаа хоршоонд дээд зэргийн үр дүн, үр ашгийг авчрахаар зохицуулагдсан байх ёстой.



Хөндлөнгийн болон дотоод хяналтыг хоёуланг хийлгэх нь хоршоонд илүү ашигтай. Үр дүнтэй хяналтын тогтолцоог бий болгосноор хоршооны үйл ажиллагаа сайжирч, гишүүдийн итгэл найдварыг хүлээн, тэдгээрийг илүү идэвхижүүлж болно. Бүхэлд нь авч үзвэл, хоршооны хяналт гишүүдийн эрх ашиг, зээлдүүлэгчид болон хоршооны менежментэд үйлчилдэг юм.

Аудит:

Санхүүгийн хяналт гэдэг нь хоршооны данс гүйлгээг магадлан шалгах юм.

Удирдлагын хяналт гэдэг нь хоршооны үйл ажиллагаатай холбоотой удирдлагын ажлын гүйцэтгэлд үнэлэлт өгнө гэсэн үг. Энэ нь санхүүгийн болон нийгмийн хяналтын нэг хэсэг юм.

Нийгмийн хяналт гэдэг нь хоршооны санхүүгийн бус гүйцэтгэлийг үнэлэх арга бөгөөд гишүүд, ажилчид тэдгээрийн өрх гэр болон олон нийтэд үзүүлж буй хоршооны үр нөлөөг хэмжих үйл явц гэж тодорхойлж болно.

Эх сурвалж: Германы хоршоодын холбоо/ОУХБ, Хоршооны хяналтын үйл ажиллагааны удирдамж (удахгүй хэвлэгдэх)

18. http://www.fairtrading.nsw.gov.au/pdfs/Cooperatives_and_associations/cooperatives/Coop_submission_Cooperative_Development_Services_Ltd.pdf (2011.10.7)

19. <http://www.oecd.org/dataoecd/4/3/35079748.pdf> (2011.10.7)

20. http://www.turnkeyconsulting.co.uk/resources_support/faq_article.php?id=14 (2011.10.07)



Гол суралцах зүйлс

Энэ модульд бид ХАА-н хоршоодын үндсэн шинж болох зохион байгуулалтын онцлог болон чиг үүргүүдийн талаар танилцууллаа. Ихэнх хоршоод ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлтээс эхлээд зээлийн үйлчилгээгээр дамжуулан ХАА-н бүтээгдэхүүнийг боловсруулах, зах зээлд борлуулах зэрэг гишүүдийн эрэлтийг хангахуйц төрөл бүрийн үйлчилгээ үзүүлэх хэд хэдэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг. Хоршоо гишүүддээ шууд дэмжлэг үзүүлэхийн зэрэгцээ тухайн орон нутагтаа нийгмийн үйлчилгээг үзүүлдэг. Бүх хоршоодын хувьд эдийн засгийн болон нийгмийн чиг үүргийг хооронд нь уялдуулахад ихээхэн бэрхшээлтэй байдаг. Гэхдээ гишүүддээ үйлчилгээ үзүүлэхийн зэрэгцээ хоршоо өөрөө оршин тогтнохын тулд эдийн засгийн чадвартай байх нь хамгийн чухал юм.

Хоршоо бүх талын оролцогчдынхоо эрэлт хэрэгцээг хангахдаа олон сорилттой тулгардаг. Хоршоо гишүүдийнхээ орлогыг нэмэгдүүлэхийн төлөө ажилладаг ч бусад оролцогч талууд болох үйлчлүүлэгчид, төрийн болон ТББ-ууд, хоршоо оршин буй орон нутгийн иргэд бүгд хоршоо юу хийж байгааг байнга сонирхож байдаг. Олон төрлийн оролцогчдын эрэлт хэрэгцээн дундаас оновчтой сонголт хийх нь тодорхой стратеги, шийдвэр гаргалтын ил тод үйл явцыг шаарддаг.

Маркетингийн хоршоод өртгийн сүлжээний оролцогчдын нэг юм. Өртгийн сүлжээнд оролцох нь өндөр үнэ цэнэ бүхий бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх, борлуулах шинэ боломжийг олгодог. Дотоод, гадаадын үйлчлүүлэгчдийн хэрэгцээг хангахуйц бүтээгдэхүүнийг борлуулахад чанарын стандарт шаардлагыг хангасан тухай баталгааг гуравдагч этгээдээр гаргуулсан байх ёстой байдаг. Энэ шаардлагын дагуу хоршоо гишүүдийнхээ бүтээгдэхүүний чанарыг сайжруулахад болон чанарын стандарт хангасан тухай баталгаагаа авахад нь гишүүддээ тусалдаг.

Хоршооны дотоод засаглал нь олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн "Хоршооны нэр төрийн тунхаг бичиг"-т үндэслэж, өөрийн орны хууль эрх зүйгээр зохицуулагддаг. Хоршоо ардчилсан шийдвэр гаргалтыг хэрэгжүүлснээр бүх гишүүдэд үг хэлэх эрх олгодог. Бүх гишүүд (бүх гишүүдийн хурал), тэргүүлэгчид (гишүүдийн саналаар гишүүдээс сонгогдох), мэргэжлийн удирдлага нарын хоорондын нягт харилцаанд үндэслэн шийдвэр гардаг. Томоохон хоршоо тэргүүлэгчдийн өмнө хариуцлага хүлээх мэргэжлийн удирдлагатай байдаг.

Хоршооны менежерүүд тал бүрийн чадвар шаарддаг олон үүргийг гүйцэтгэдэг. Зөвхөн санхүүжилт олох нь санхүүгийн удирдлагад асуудал үүсгээд зогсохгүй санхүүг ил тодоор зохицуулах нь менежерүүдэд мөн бэрхшээлтэй байдаг. Хяналтыг хоршооны үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашиглаж болох бөгөөд энэ нь гишүүдийн үүрэг хариуцлагыг нэмэгдүүлж, тэдний итгэлийг олж авахад тусалдаг.

Barnes, M (ed.). 1990. *Financial Control*, Engineering Management series (London, Thomas Telford).

Bijman, J.; Doorneweert B. 2010. "Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Co-operative", in *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 43, No. 3, pp. 5–16.

Birchall, J. 2003. *Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help* (Geneva, International Labour Office, Cooperative Branch).

Chaddad, F.R.; Cook, M.L. 2004. "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology", in *Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, No. 3, pp. 348–360.

Cook, M.; Plunkett, B. 2006. "Collective entrepreneurship: An emerging phenomenon in producer-owned organizations", in *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 38, No. 2, pp. 421–428.

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. International Labour Organization. Forthcoming. *Operational guide for audit of cooperatives*.

Henrÿ, H. 2005. *Guidelines for cooperative legislation*, 2nd ed. (Geneva, International Labour Organization). Available at http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang-en/index.htm [22 Sep. 2011].

International Labour Organization. 2002. R193 *Promotion of Cooperatives Recommendation* (Geneva).

—, International Co-operative Alliance. 1995. *Gender issues in cooperatives: An ILO/ICA perspective (a gender sensitization package)*. Available at <http://www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html> [22 Sep. 2011].

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J. 2011. *Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated co-operative glossary, Glosario cooperativo anotado* (Geneva, International Labour Organization). Available at http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf [22 Sep. 2011].

Muradian, R.; Mangnus, E. 2009. *The challenge of entrepreneurship in agricultural cooperatives*. Available at [http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) [22 Sep. 2011].

Porter, P. and Scully, W. 1987. "Economic efficiency in cooperatives", in *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, No. 2, pp. 489–512.

The Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2010. *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers).

Mshiu, S. 2010. The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy, paper presented at the Informal Economy

Conference, South Africa, 2010. Available at http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf [22 Sep. 2011].

United States Department of Agriculture, Rural Development, Rural Business – Cooperative Service. 2003. *Cooperative directors: asking necessary questions* (Washington, DC). Available at <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf> [22 Sep. 2011].

Wanyama, F.O.; Develtere, P.; Pollet, I. 2009. *Reinventing the wheel? African cooperatives in a liberalized economic environment*, COOP^{AFRICA} Working Paper No. 1 (Geneva, International Labour Organization). Available at http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf [22 Sep. 2011].

Нэмж уншиж судалбал зохих:

Alfredsson, K. 2009. *Putting on the right lenses: HIV and AIDS mainstreaming in development work* (Nairobi, Swedish Cooperative Centre and Vi Agroforestry). Available at <http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-right-lenses.aspx> [22 Sep. 2011].

Carver, J.; Oliver, C. 2002. *Corporate boards that create value: Governing company performance from the boardroom* (San Francisco, California, Jossey-Bass).

Centre for Corporate Governance. 2004. *Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya*, adopted by stakeholders at the Cooperative Forum, Nairobi, Kenya, July.

—. 2003. *Governance in cooperatives: Report of a stratified study of governance practices applied in cooperatives* (Nairobi, Kenya).

Chambo, S.A. 2009. *Agricultural cooperatives: Role in food security and rural development*, paper presented at the Expert Group Meeting on Cooperatives, New York, Apr. 28–30. Available at <http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf> [22 Sep. 2011].

Chukwu, S.C. 1990. *Economics of the cooperative business enterprise* (Marburg, Germany, Marburg Consult for Self-Help Promotion).

Cobia, D.W. 1989. *Cooperatives in agriculture* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall)

Colley, J.L. Jr. et al. 2003. *Corporate governance* (New York, McGraw-Hill)

Co-operative Union. 1995. *Corporate Governance Code of Best Practice* (Manchester, UK)

Davis, P. 2004. *Human resource management in co-operatives: Theory, process and practice* (Geneva, International Labour Office, Cooperative Branch).

Drucker, P.F. 1990. *Managing the non-profit organization: Principles and practices* (New York, Harper Collins)

Eenhoorn, H.; Becx, G. 2009. *Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Sahara Africa* (Wageningen, Netherlands, Wageningen UR). Available at http://www.sign-schoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf [22 Sep. 2011].

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2007. *Sustainable agriculture and rural development, Policy brief 12: Farmers' organizations* (Rome). Available at <ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> [22 Sep. 2011].

Garoyan, L.; Mohan, P. 1976. *The board of directors of cooperatives* (Davis, California, University of California).

International Labour Organization. 1984. *Basic economics of an agricultural cooperative*, MATCOM Element No. 20-01 (Geneva).

ILO/COOP^{AFRICA}. 2009. *Empowerment of people living with HIV/AIDS and commercially sexually exploited young women through poultry farming*, fact sheet (Geneva).

—. 2009. *Innovative Cooperative Training: A trainers' source book* (Geneva).

Kabuga, C.; Batarinyebwa, P. (eds.). 1995. *Cooperatives: Past present and future* (Kampala, Uganda Cooperative Alliance).

Light, M. 2001. *The strategic board: The step-by-step guide to high impact governance*, (Wiley, Hoboken, New Jersey).

US Overseas Cooperative Development Council. 2007. *Cooperatives: pathways to economic, democratic and social development in the global economy* (Arlington, Virginia). Available at <http://www.ocdc.coop/OCDC/CoopPathwaysReport.pdf> [22 Sep. 2011].

Soldi, A. 2006. *Cooperative Governance*, paper presented at The Euro Coop Future of Cooperative Government Conference, Brussels, 2 June. Available at <http://www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceit06.pdf> [22 Sep. 2011].

Staatz, J.M. 1987. "Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: A transaction-cost approach", in JS Royer (eds), *Cooperative Theory: New Approaches*, USDA ACS Service Report 18, (Washington, DC)

Sullivan, J.D. et al. (eds). 2003. *In search of good directors: A guide to building corporate governance in the 21st century*, (The Center for International Private Enterprise, Washington, DC). Available at http://www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/corporategovernancebasics/In_Search_of_Good_Directors_CG_in_the_21st_Century_English.pdf [22 Sep. 2011].

United Nations. 2009. *Cooperatives in social development*, report of the Secretary-General for the sixty-fourth session of the UN General Assembly, New York. Available at <http://www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf> [22 Sep. 2011].

United States Agency for International Development (USAID). 2006. *Enabling cooperative development: principles for legal reform*, The cooperative law and regulation initiative (Washington, DC) Available at http://www.ocdc.coop/OCDC/documents/PUB_CL_one.pdf [22 Sep. 2011].

www.agriculture-my.coop