



Манай хоршоо

Хөдөө аж ахуйн хоршоог удирдах нь

модуль



Хоршооны үзүүлэх
үйлчилгээ





Манай хоршоо

Хөдөө аж ахуйн хоршоог удирдах нь

МОДУЛЬ 2 Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ

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	xii
Нэр томъёоны тайлбар	xiv
Товч агуулга	1
Модуль 2: Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ	5

СЭДЭВ 1

Гишүүд ямар эрэлт хэрэгцээтэй вэ?	9
Сэдвийн товч агуулга	11
Хэрэгцээний үнэлгээ	11

СЭДЭВ 2

Ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ?	19
Сэдвийн товч агуулга	21
Дэмжих үйлчилгээ	21
Ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ?	28

СЭДЭВ 3

Үйлчилгээг хэн үзүүлэх вэ?	37
Сэдвийн товч агуулга	39
Үйлчилгээний зах зээлийг хэрхэн шинжлэх вэ?	39
Үйлчилгээ үзүүлэгчийг хэрхэн сонгох вэ?	40
Гишүүдийн сэтгэл ханамж	48
Гол суралцах зүйлс	50

ХАВСРАЛТ 1

Нөхцөл байдлын шинжилгээний арга 51

Ном зүй 53

Модуль 2: Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ

Зохицуулагч

Карлиен ван Эмпэл ОУХБ, "Африкийн хоршооллын төлөө" хөтөлбөр

Редактор

Анна Лавен "Royal Tropical" институт Анна
Карлиен ван Эмпэл ОУХБ, "Африкийн хоршооллын төлөө" хөтөлбөр

Зохиогчид

Жош Бижман Уагеннен Их сургууль
Франкиз Муаника Уганда улсын хоршоологчдын холбоо

Сурган, заах аргыг

Том Вамбек ОУХБ/ОУСТ, ДЕЛТА хөтөлбөр

Хэл, найруулгыг

Редакторын баг Жулиет Хэйдок транслэйшнз" ХХК

Талархал

Энэ материалын талаар санал, шүүмжээ өгч, туслалцаа үзүүлсэн Эмма Аллен Гулмира Асанбайява, 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, Аудреы Кавуки, Наргиз Кишиева, Р.В. Кононенко, Хеиди Кампулайнен, Анна Лавен, Маргеритта Ликата, Алберт Мрума, Сам Мишу, Жералд Мутинда, Хүйсеуйн Полат, Меррилее Робсан, Констанзе Шиммел, Элизавета Тарасова, Флоренс Тартанак, Жиел Тон, Алвин Урону, Нелли ван дер Паш, Карлиен ван Эмпел, Филлипп Ванхуйнэгем, Кийс ван Риж, Алберт Вингвэ, Бертус Веннинк, Жим Винделл, Л.Р. Яковлева нарт талархал илэрхийлье.

Энэхүү сургалтын материалыг дараах байгууллагууд боловсруулав:



Агритерра нь Голланд улсын хөдөөгийн иргэдийн байгууллагууд хамтран байгуулсан, олон улсын хамтын ажиллагааны байгууллага юм. Агритерра 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 нэмэшдүүлж, ажлын байр бий болгох зэргээр амжилтанд хүрэх боломжтой. Агритерра нь Голланд улсын болон хөгжиж буй орнуудын хөдөөгийн иргэдийн байгууллагын эдийн засгийн үйл ажиллагааг дэмжиж, тэдгээрийн хоорондын хамтын ажиллагааг идэвхижүүлэх, 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 үр 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” (ДЕЛБТА) 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 туршлагаудыг 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 10000 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 сургууль, 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

ХААМХ	Хөдөө аж ахуйн маркетингийн хоршоо
МКДХ	Моши кофены дуудлага худалдаа
ТББ	Төрийн бус байгууллага
АШХ	Анхан шатны хоршоо
ХХББ	Хөдөөгийн хөгжил, бизнесийн байгууллага
НБШ	Нөхцөл байдлын шинжилгээ
ТУКК	Танзань улсын кофены компани
АБТ	Агуулахын баримтын тогтолцоо

ABC Нэр томъёоны тайлбар

Хүрэлцэхүйц нийлүүлэлт	Эрэлтийг хангахуйц бараа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний нийт тоо хэмжээ
Сүлжээнд оролцогч	Хоршоо гишүүдийнхээ (болон гишүүн бус хүмүүсийн) үйл ажиллагаа, үр дүн, үр ашиг, чанарыг сайжруулах зорилгоор тэдэнд үйлчилдэг, бүтээгдэхүүнийг нь худалдан авч өртөг нэмээд цааш нь борлуулдаг хоршоог хэлнэ.
Сүлжээг дэмжигч	Хоршоо гишүүдийнхээ (болон гишүүн бус хүмүүсийн) бүтээгдэхүүнийг худалдан авахгүй, өмчлөхгүйгээр тэдний бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны чанар, үр дүн, үр ашгийг нэмэгдүүлэх үйлчилгээг үзүүлэхийг хэлнэ.
Өрсөлдөхүйц үнэ	Өрсөлдөгчийн санал болгож байгаа үнээс доогуур үнэ, эсвэл илүү сонирхол татах урамшуулалтай үнэ Эх сурвалж http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html (2011 оны 10-р сарын 7)
Зардал-Үр ашгийн шинжилгээ	Аливаа нэгэн төсөл, хөтөлбөр, бодлого хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхийг үнэлэхэд ашиглагддаг ба нийт гарах үр ашгийг хөрөнгө оруулалтын нийт зардалд харьцуулан шинжилж эдийн засгийн шийдвэр гаргахыг хэлнэ.
Зорилтот бүлгийн ярилцлага	Тодорхой асуудлаар гол оролцогч талуудыг урьж тэдний хандлага, санаа бодол, туршлагыг хуваалцах судалгааны арга
Албан ёсны судалгаа	Статистик дүн шинжилгээ болохуйц мэдээллийг хэрэгтэй үед хэрэглэдэг судалгааны арга. Албан ёсны судалгаанд тоон мэдээлэл авч болохуйц хаалттай бүлэг асуултуудыг агуулсан «тодорхой бүтэц бүхий асуулга» (асуултуудын жагсаалт)-ыг хэрэглэдэг.
Дотоод нөөц	Хуримтлагдсан ашиг, хөрөнгийн борлуулалт, үйлчилгээний орлого, гишүүд болон ажилчдаас оруулж болох нөөцийг хэлнэ.
Зах зээлийн шинжилгээ	Зах зээлийн судалгаа явуулах, зах зээлийн хандлагад дүн шинжилгээ хийх, өрсөлдөөнийг үнэлэх зэргийг багтаасан бараа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд зориулсан зах зээлийн үнэлгээ
Зах зээлийн эрэлт	Худалдан авагч боломжийн үнээр авах хүсэлтэй байгаа бараа бүтээгдэхүүний төрөл, тоо хэмжээ

Зах зээлийн баримжаа	Хэрэглэгчдийн ил болон далд эрэлт хэрэгцээ, хүслийг тодорхойлж хангахад чиглэсэн ухагдахуун буюу бизнесийн арга барил Эх сурвалж: http://www.businessdictionary.com/definition/market-orientation.html (2011 оны 10-р сарын 7)
Зах зээлийн стратеги	Тогтвортой өрсөлдөхүйц давуу талыг олж авахад хязгаарлагдмал нөөцөө төвлөрүүлэх шилдэг боломжийг хоршоонд олгодог стратеги юм.
Оролцооны ажиглалт	Хурал, уулзалтын үед болон хамт ажиллах явцдаа хоршооны гишүүдийг ажиглаж мэдээлэл цуглуулах судалгааны арга
Үйлдвэрлэлийн мөчлөг	Тариалалтаас эхлээд эцсийн бүтээгдэхүүн гарах хүртэлх ХАА-н үйлдвэрлэл явагдах хугацаа
Хагас бүтэцчилэгдсэн ярилцлага	Урьдчилсан бэлтгэсэн асуултуудын тоог хязгаарлан нээлттэй асуултуудыг өрнүүлэх судалгааны арга. Энэ нь судалгааны статистик баталгаанаас илүү хэлэлцүүлэгт ач холбогдол өгдөг бөгөөд үр дүн нь чанарын мэдээлэл байдаг.
ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлт	ХАА-н үйлдвэрлэлийн бэлэн орцын нийт хэмжээ
Дэмжих үйлчилгээ	Тариалангийн талбайгаа бэлдэхээс эхлээд бүтээгдэхүүнээ борлуулж дуусах хүртэлх хугацаанд хоршоод болон тэдгээрийн гишүүдийг дэмжих бүх үйлчилгээ. Үүнд үйлдвэрлэл, маркетинг, бизнесийн удирдлага, санхүүгийн болон өртөг шингээх үйлчилгээнүүд багтана.
Нөхцөл байдлын шинжилгээ	Энэ нь хоршооны давуу болон сул тал гэсэн дотоод хүчин зүйлс, мөн боломж, аюул гэсэн гадаад хүчин зүйлс, түүнчлэн төсөл болон бизнесийн үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашигладаг стратеги төлөвлөлтийн арга юм.
Агуулахын баримтын тогтолцоо	Малчид, тариаланчид бүтээгдэхүүнээ агуулахад аваачиж өгөөд баримт хүлээн авна. Хоршоо нь бүтээгдэхүүнийг нь борлуулж төлбөр хийхийг хүлээлгэхгүйгээр тэд энэхүү баримтаа барьцаа болгон зээл авч болдог. Эх сурвалж: Амстердамын "Royal Tropical" Байгууллага болон Хөдөөгийн сэргээн босголт ОУ-ын байгууллага, Найроби: <i>Санхүүгийн өртгийн гинжин хэлхээс: Хөдөөгийн аж ахуйн нэгжид зориулсан бичил санхүүгийн ард, (Амстердам, 2010)</i>

Товч агуулга

ХАА-н хоршооны удирдлагын тухай түс 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 2 дахь том салбар юм.¹

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”² 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.³

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 эн тэргүүний зорилт болашиг олох явдал биш, харин гишүүдийнхээ эрэлт хэрэгцээ, хүсэл сонирхлыг хангах явдал юм. Хоршооны гишүүд хувь нийлүүлсэн хөрөнгөөрөө дамжуулан хоршоогоо өмчилж, ардчилсан зарчмаар хяналт тавьж, хоршооноосоо үйлчилгээ авдаг.

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 Агритеппрагийн 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).



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

Эдгээр асуудлыг “Манай хоршоо” сургалтын багцад тусгасан.

1

Хөдөө аж ахуйн хоршооны тухай үндсэн ойлголт



2

Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ

3

ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлт

4

Хоршооны маркетинг

“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 багтсан бэ?

Тус сургалтын багцад доорх зурагт үзүүлсний дагуу сургагч багшийн гарын авлага 1, сургалтын 4 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

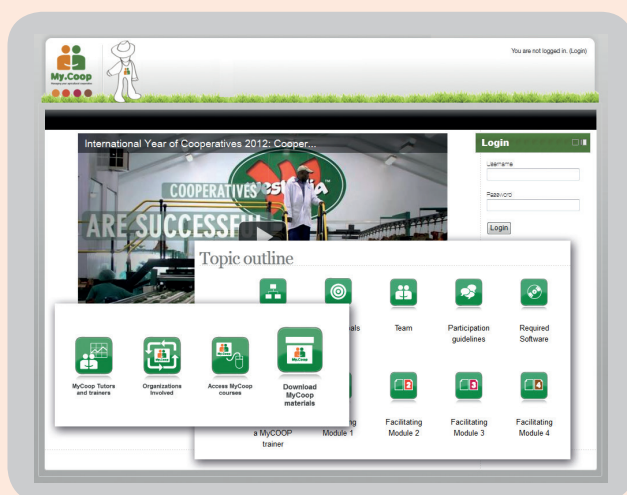
шийдвэрлэх арга замууд багтсан. Basics of Agricultural Cooperatives

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 2

Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ:



Энэ модулиар гишүүдийнхээ хэрэгцээ болон зах зээлийн эрэлтэд нийцүүлэн хоршооны үзүүлдэг олон төрлийн үйлчилгээний талаар авч үзнэ.

Зах зээлийн эрэлттэй хөл нийлүүлэхийн тулд малчид, тариаланчид нь ХАА-н дадлага, туршлагаа сайжруулах хэрэгтэй. Үүний тулд хоршооны үйлчилгээ тэдэнд дэмжлэг болно. ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц, үйлдвэрлэлийн дадлага олгох, тээвэрлэлт болон бусад зүйлсийн талаар сургалт явуулах нь хоршооноос үзүүлэх үйлчилгээний жишээ юм.

Өөрийн гишүүдийнхээ хэрэгцээг хангахуйц үйлчилгээ үзүүлэх нь хоршооны хамгийн чухал үйл ажиллагаа юм. Хоршоо нь

өөрийн гишүүн төдийгүй гишүүн бус хүмүүсийн бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны чанар, үр дүн, үр нөлөөг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой. Мөн гишүүдийнхээ бүтээгдэхүүнийг худалдан авахгүй, эзэмшихгүйгээр шат дараалсан үйлчилгээ үзүүлж болно. Жишээлбэл гишүүд хоршоогоороо эрдэнэ шишээ тээрэмдүүлээд худалдаачинд зарж болох ба зарим тохиолдолд энэхүү нэмүү өртгийн үйлчилгээнд гишүүд хөлс төлдөг. Мөн хоршоо гишүүддээ сүлжээ операторын үүднээс үйлчилгээ үзүүлж болно. Ингэхдээ гишүүдээсээ бүтээгдэхүүн худалдаж аваад буцааж зарахаасаа өмнө өртөг нэмдэг. Жишээ нь, хоршоо гишүүдээсээ тогтсон үнээр эрдэнэ шиш худалдаж аваад, тээрэмдээд бөөний худалдаачдад зарж болно.

Менежер болон тэргүүлэгчид нь хоршоо ямар үйлчилгээ үзүүлэх хэрэгтэй, үйлчилгээгээ шууд үзүүлэх үү, гадны үйлчилгээ үзүүлэгчдээр дамжуулах уу гэдгээ шийдэхийн тулд стратегийн чухал шийдвэр гаргах шаардлагатай болдог. Түүнчлэн хоршоо нь брокер, лавлагаа гаргах, гэрээ хийх, үнэ тохиролцох зэргээр гишүүдээ бусад үйлчилгээ үзүүлэгчтэй холбох үүрэг гүйцэтгэдэг. Хоршоо гишүүн бүрийн хэрэгцээг хангаж чадахгүй. Гишүүдэд шаардлагатай бүх үйлчилгээг үзүүлнэ гэвэл хоршоо

санхүүгийн болон чадавхийн хувьд хүрэлцэхгүй. Үүний оронд нэг буюу эсвэл цөөн төрлийн үйлчилгээг дагнан үзүүлж мэргэших нь бүх гишүүдийн хэрэгцээг хангах гэж хичээснээс илүү үр дүнтэй байдаг. Ямар үйлчилгээ үзүүлэхийг шийдэхэд стратеги шийдэл, гишүүд болон зах зээлийн чиг хандлагыг авч үзэх хэрэгтэй. Стратегийн шийдэлд хүрэхийн тулд хоршоодод гишүүдийн хэрэгцээ болон үйлчилгээ үзүүлэгчдийн, түүнчлэн үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой этгээдүүдийн талаарх мэдээлэл хэрэгтэй болно.

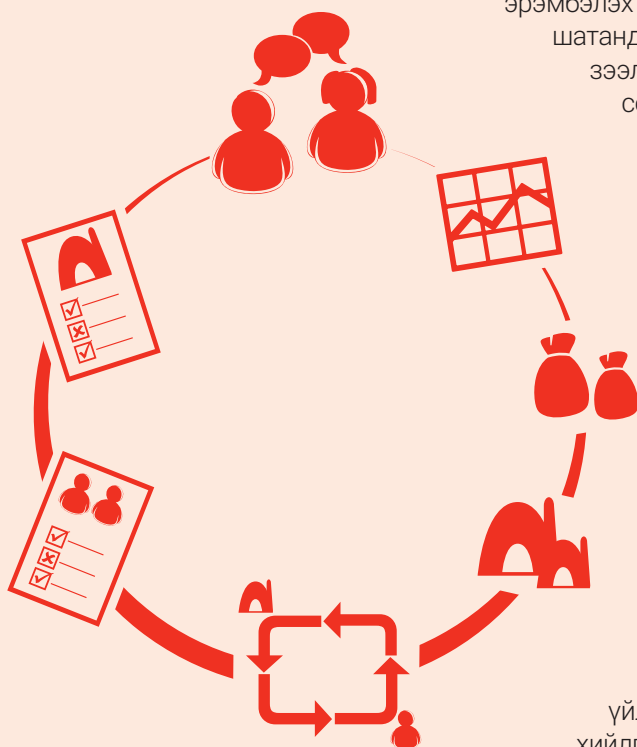
Гишүүдийн хэрэгцээг тодорхойлоход авч үзэх ёстой багц асуудлууд гарч ирдэг (Сэдэв 1). Малчид, тариаланчдын хэрэгцээ олон янз байдаг тул тэдний

хэрэгцээг хоршооны алсын хараа, зорилтын дагуу эрэмбэлэх хэрэгтэй болно. Дараагийн шатанд гишүүдийнхээ хэрэгцээг зах зээлийн чиг баримжаатай уялдуулж сонгосон үйлчилгээ нь хоршооны зорилттой нийцэж байгаа эсэхийг магадлана (Сэдэв 2).

Дараагийн авч үзэх багц асуудал нь “хэн энэ үйлчилгээг үзүүлэх вэ” гэдгийг шийдэх юм (Сэдэв 3). Гишүүдэд хэрэгцээтэй үйлчилгээг сонгосны дараа үйлчилгээ үзүүлэгчээ сонгох ёстой. Хувиараа үйлдвэрлэл эрхлэгчдэд үйлчилгээ үзүүлэгчийг сонгох хангалттай зах зээл байна уу эсвэл хоршоо өөрөө үйлчилгээ үзүүлэх хэрэгтэй юу? гэдгийг шийдвэрлэнэ. Мөн үйлчилгээг гадны байгууллагаар хийлгэж болно.

Гишүүддээ үйлчилгээ үзүүлсний дараа тэдний сэтгэл ханамжийн байдлыг дүгнэх хэрэгтэй. Үйлчилгээ гишүүдийн хэрэгцээнд нийцсэн үү, хүссэн үр дүнд хүрэв үү?, Цаашид энэ үйлчилгээ гишүүдэд хэрэгтэй хэвээр байх уу? Сэдэв 3-ын төгсгөлд “Гишүүдийн сэтгэл ханамж ба үйлчилгээний үнэлгээ”-ний талаар авч үзнэ.

Энэхүү модуль нь зах зээлийн үйлчилгээ ба ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын нийлүүлэлтийн үйлчилгээ гэсэн хоёр төрлийн үйлчилгээний талаар нарийвчлан үзэх Модуль 3 ба 4-ийн танилцуулга хэсэг юм.





Модулийн агуулга:

“Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ” гэсэн энэхүү сэдэв нь ямар үйлчилгээ үзүүлэх, үйлчилгээ үзүүлэгчээ сонгох болон гишүүдийнхээ хэрэгцээнд үнэлгээ хийхэд хоршооны боловсруулах стратеги шийдлийн талаар тоймлон үзүүлсэн. Төгсгөлд нь гишүүдийн сэтгэл ханамжийг дүгнэх гэсэн сэдвийг авч үзнэ.

Энэхүү модуль нь дараах сэдвийг багтаасан 3 дэд бүлэгт хуваагдана.

Сэдэв 1: Гишүүд ямар эрэлт хэрэгцээтэй вэ?

Сэдэв 2: Ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ?

Сэдэв 3: Хэн үйлчилгээ үзүүлэх вэ?

Хоршооны үйл ажиллагааг дүгнэх янз бүрийн арга хэрэгсэл байдаг. Хавсралт 1-д Давуу тал, сул тал, боломж болон аюулын шинжилгээ (SWOT-нөхцөл байдлын шинжилгээ) нь хоршоо ямар үйлчилгээг илүү сайн хүргэж болох вэ гэдгийг шийдэхэд хэрхэн тусладаг талаар үзүүлсэн болно.



Сургалтын зорилт

Та энэхүү хэсгийг судалснаар:

- ➔ Тохиромжтой хэрэгслийг ашиглан гишүүдийн хэрэгцээг үнэлэх;
- ➔ Хоршооны үзүүлэх үйлчилгээг эрэмбэлэх;
- ➔ Боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийг тодорхойлох ба сонгох;
- ➔ Үйлчилгээг хэрхэн үзүүлэх талаар хоршоо зөв шийдвэр гаргах;
- ➔ Тодорхой нэгэн үйлчилгээ үзүүлсний дараа гишүүдийн сэтгэл ханамжийг дүгнэх зэрэг чадвартай болно.



СЭДЭВ 1

Гишүүд ямар эрэлт
хэрэгцээтэй вэ?

Сэдвийн товч агуулга:

Хоршоо бол гишүүддээ үйлчилдэг байгууллага юм. Гишүүдийг хоршоондоо үнэнч хэвээр байлгахад тэдний сэтгэл ханамжтай байдал хамгийн чухал. Тэгвэл гишүүдээ сэтгэл хангалуун байлгахын тулд хоршоо ямар үйлчилгээ үзүүлэх шаардлагатай вэ?

Ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ гэсэн стратеги шийдвэрийг хоршоо гаргах хэрэгтэй болдог. Хоршоо нь гишүүдийнхээ хэрэгцээг хангахын зэрэгцээ өөрийн стратегидээ тохируулан зах зээлийн чиг хандлагыг алдалгүй үйл ажиллагаа явуулах хэрэгтэй. Жишээ нь амтат гуа тариалагчдын хоршоо тахианы тэжээл сайжруулах сонирхолтой гишүүдийнхээ хэрэгцээг биелүүлэх боломжгүй. Учир нь хоршоо нь үйлдвэрлэгчид нийлүүлэх бүтээгдэхүүнийхээ хэмжээг нэмэгдүүлэх гэсэн зорилтоосоо гажихад хүрнэ. Эцэст нь гишүүдийн бүтээгдэхүүнийг зах зээлд дээр борлуулах шаардлагатай болно. Энэ тохиолдолд амтат гуаны зах зээл нь өөрөө ханачихсан бол амтат гуаг яаж боловсруулах талаар гишүүдэд зориулж сургалт зохион байгуулах нь ямар ч үр дүнгүй байх болно.

Энэхүү сэдвийн хүрээнд гишүүдийн хэрэгцээний талаар илүү дэлгэрэнгүй авч үзэх юм. Гишүүдийнхээ хэрэгцээг яаж мэдэх вэ? Хоршооны гишүүд нэг төрлийн аж ахуй эрхэлдэг байх нь ховор бөгөөд тэдний хэрэгцээ өөр өөр байдаг. Иймээс менежерүүдэд хэрэгцээ тодорхойлох чиглэлээр мэдээлэл хэрэгтэй. Энэ мэдээллийг янз бүрийн аргаар цуглуулж болно. Энэхүү сэдвээр бид хоршооны менежерүүдийн авч болох хийгээд боломжит арга замуудын талаар хэлэлцэх болно.

Хэрэгцээг тодорхойлох

Хоршоо нэг төрлийн бүлэг хүмүүсээс бүрддэггүй бөгөөд гишүүн бүр онцлогтой. Гишүүдийн хэрэгцээт үйлчилгээ нь тэдний амьдралын нөхцөл, арга барилаас хамаарна. Түүнчлэн гишүүн бүр өөр өөр төрлийн нөөцтэй байдаг. Жишээ нь хүний нөөц, санхүүгийн нөөц, бодит нөөц, байгалийн нөөц болон олон нийтийн нөөц гэх мэт. Эдгээрийн заримаас дурьдвал:

Хүний нөөц: Гишүүн бүр өөр өөр түвшний мэдлэг, чадвар, туршлагатай. Жишээ нь, зарим гишүүд дунд боловсролтой эсвэл тариалан болон боловсруулалтын тал дээр сургалтанд хамрагдсан байдаг. Зарим нь хэзээ ч сургуульд яваагүй, бичиг үсэггүй байдаг. Гэхдээ тэд тодорхой нэг салбарт ажиллах чадвар, мэдлэгтэй байх нь бий.

Санхүүгийн нөөц: Зарим гишүүд санхүүгийн хангалттай нөөцтэй байхад заримд нь байдаггүй. Энэ нь тэдний амьдрал, ХАА-н үйлдвэрлэлд ихээхэн нөлөөтэй. Санхүүгийн байдал нь тэдний ХАА-н үйлдвэрлэлдээ хөрөнгө оруулж чадах эсэх, түүнчлэн үйлчилгээний хөлсөө төлж чадах үгийг тодорхойлдог.

Бодит нөөц: Гишүүн бүрийн аж ахуйн хэмжээ харилцан адилгүй. Зарим

гишүүд томоохон хэмжээний аж ахуйтай байхад зарим нь ямар ч газаргүй, түрээслэн ажилладаг. Тэд өөр өөр төрлийн тоног төхөөрөмж, тээврийн хэрэгсэл, барилга байшин болон усны нөөцтэй байдаг.

Байгалийн нөөц: Идэш тэжээл, бэлчээр, хашаа, усны нөөц болон бусад зориулалтаар хэрэглэх мод зэрэг байгалийн нөөц ашиглах, хянах нь гишүүн бүрт адил тэгш байдаггүй. Тэжээл муутай хөрсөнд ургац тарьж байгаа тариачинд голын хажуугийн хөрсөнд ургац ургуулж байгаа тариачнаас өөр үйлчилгээ хэрэгтэй. Түүнчлэн үерт автах магадлалтай, усны дутагдалтай, хөрсний нурангитай эсвэл хэт халдаг хөрстэй газрын малчин, тариаланчдын хэрэгцээ өөр байна.

Олон нийтийн нөөц: Бүх малчид, тариаланчид ямар нэг байгууллагын гишүүн байдаггүй ба бусад байгууллага, хүмүүстэй хамтран ажилладаггүй байж болно. Энэ нь тэднийг хөдөлмөрийг идэвхжүүлэх, шийдвэр гаргахад оролцох чадавхид нь нөлөөлж байдаг.

Малчид, тариаланчид өөр өөр төрлийн нөөцтэй байдаг учраас тэдний хэрэгцээ мөн өөр өөр байдаг. Түүнчлэн тэдний үйлчилгээ авах боломж нь тэдний нөөцөөс гадна нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн орчноор тодорхойлогдож байдаг. Малчид, тариаланчдын эрсдэлд орох түвшин, өөрчлөлт хийх чадавх, хүсэл, шинийг санаачлах байдал, тодорхой сэдвээр шинэ чадвар эзэмших сонирхол зэрэг нь өөр өөр байдаг. Мөн тэд амьдралаа дээшлүүлж, нөөцөө бэхжүүлэх өөр өөрийн стратегитэй. Өөр нэг чухал зүйл бол хүйсийн ялгаатай байдал юм. ХАА-н үйлдвэрлэлд гүйцэтгэх эрэгтэй, эмэгтэйчүүдийн үүрэг нь ялгаатай. Түүнчлэн, нөөц эзэмших эрх болон хяналт өөр өөр байхаас гадна үйлчилгээ авах боломж нь харилцан адилгүй байдаг. Түүнээс гадна, эрэгтэй эмэгтэй хүмүүсийн боломжит нөөцөө ашиглах чадвар нь янз бүр байна.





Бие даалт 1.1

Хоршооны гишүүдийнхээ тухай хэр сайн мэдэх вэ? Танай хоршоо гишүүдийнхээ талаар мэдээлэл цуглуулдаг уу? Ямар мэдээлэл нь хамгийн чухал вэ?

Дээрх хүчин зүйлс гишүүн бүрийн ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэх туршлага, тэдний сонголт, ХАА-н үйлдвэрлэлээ хэрхэн эрхлэн явуулдаг, тэдэнд шаардлагатай үйлчилгээ зэргийг тодорхойлдог. Зарим гишүүдийн хувьд үйлчилгээний хөлс төлөх боломж эсвэл хэрэгцээ нь бусдаасаа илүү байдаг. Гишүүдийн дунд нийтлэг байдаг олон төрлийг харгалзан үзэж хэрэгцээний зарим хэсгийг тодорхойлохдоо дараах асуултуудыг тавих нь зохистой.

Хэрэгцээг хэн тодорхойлох вэ?

Дэмжих үйлчилгээнд зориулж гишүүдийн хэрэгцээг тодорхойлохын тулд хийх эхний алхам бол хэн дүн шинжилгээ хийх вэ гэдгийг шийдвэрлэх явдал юм. Ихэнх тохиолдолд хоршоо өөрөө энэ дүн шинжилгээг хийж болно. Гэвч, хоршооны зорилгын хэмжээнээс шалтгаалан ажиллах хүчний чадавхи эсвэл үнэлгээг хийх цаг хугацаа байдаггүй. Энэ тохиолдолд хоршоо хэрэгцээний үнэлгээг гадаад эх сурвалжид төлбөр төлж хийлгүүлж болно. Хоршоо тухайн орон нутгийн зөвлөх эсвэл бусад боломжтой хүмүүс, байгууллага(хувийн хэвшил, компани, ТББ, хоршоодын холбоо, бусад)-ыг хэрэгцээний үнэлгээ хийлгэхдээ туслуулж болно.

Хэрэгцээг тодорхойлоход ямар боломжит арга хэрэгслүүдийг хэрэглэж болох вэ?

Ихэвчлэн хоршооны менежерүүд гишүүдтэйгээ харьцдаг. Тийм ч учраас менежерүүд гишүүдийнхээ хэрэгцээг илүү сайн мэддэг. Гэвч хэрэгцээг илүү албан ёсоор тодорхойлох шаардлагатай байж болох юм. Хэрэгцээний талаар нэг гишүүнтэй хэлэлцэж жагсаалт гаргасан нь бусад гишүүдийн хэрэгцээг төлөөлж чадахгүй. Бусад гишүүдийн хэрэгцээг хангахгүй байх нь үр дүнгүй байгаад зогсохгүй гишүүдийн хооронд зөрчилдөөн, хагарал үүсгэж болзошгүй.

Хоршооны гишүүдийн хэрэгцээний хамтарсан үнэлгээ нь хамгийн сайн арга байдаг. Учир нь гишүүд өөрсдөө юу хэрэгтэйгээ тодорхойлох шилдэг шүүгчид юм. Гэсэн хэдий ч хэрэгцээг үнэлэх оролцооны арга

тийм ч хялбар байдаггүй бөгөөд энэ нь магадгүй онцлог арга хэрэгслийг шаардаж болно. Зарим тохиолдолд нэгээс илүү хэд хэдэн мэдээллийн эх сурвалж ашиглах, хэд хэдэн арга(чанар болон тоон)-ыг хослуулах нь ашигтай байдаг. Олон төрлийн мэдээллийн эх сурвалж хослуулах нь цуглуулсан мэдээллийн найдвартай байдал, үнэ цэнэ, холбоо хамаарлыг нэмэгдүүлдэг. Ялангуяа олон янзын гишүүдтэй том хоршооны хувьд энэ нь ач холбогдолтой арга юм.

Ийм үнэлгээний арга хэрэгслийг ерөнхийд нь болон тэдгээрийн давуу ба сул талуудыг Хүснэгт 1.1-ээр харуулав. Бид дараах дөрвөн аргын тухай авч үзнэ:

- Албан ёсны асуулга;
- Хагас бүтэцтэй ярилцлага;
- Зорилтот бүлгийн хэлэлцүүлэг;
- Оролцооны ажиглалт, албан болон албан бус уулзалтын үеийн ажиглалт, хэлэлцүүлэг.

Арга бүр өөрийн давуу болон сул талуудтай байдаг. Ямар арга (нэг буюу хосолсон) хэрэглэх талаар шийдвэр гаргахдаа сул ба давуу талуудыг нь харьцуулж үзэх нь зүйтэй.



Хүснэгт 1.1: Хэрэгцээний үнэлгээний арга, түүний давуу ба сул талууд

Арга	Тайлбар	Давуу тал	Сул тал
Албан ёсны асуулга	Статистик дүн шинжилгээ болохуйц мэдээлэл хэрэгтэй үед ихэвчлэн хэрэглэдэг судалгааны арга. Албан ёсны судалгаанд тоон мэдээлэл авахын тулд хаалттай бүлэг асуултуудыг агуулсан “тодорхой бүтэц бүхий асуулга”(асуултуудын жагсаалт)-ыг хэрэглэдэг. Түүврийн хэмжээг зорилго болон үнэлгээний хэрэгцээг харгалзан сонгоно. Хэрэв бүлгүүд жижиг тохиолдолд иймэрхүү асуулгыг явуулахад төвөгтэй байдаг. Статистик дүн шинжилгээнд малчид, тариаланчдын сонирхол татахуйц ялгаатай байдлууд статистикийн хатуу тогтсон арга барилаас болж ялгарч харагдахгүй байж болох юм.	- Бүх гишүүдийг жинхэнэ утгаар төлөөлж чаддаг - Зорилготой - Ялангуяа гишүүдийн хэрэгцээг харилцан адилгүй, олон төрөлтэй байх үед илүү хэрэгтэй	- Цаг хугацаа шаардсан, үнэтэй - Маш өвөрмөц загвартай: хэрвээ загвар буруу хийгдвэл алдаатай үр дүн гарах магадлалтай. - Түүвэр хангалттай биш байж болно.
Хагас бүтэцтэй ярилцлагын арга	Энэ арга нь судалгааны статистик баталгаанаас илүү хэлэлцүүлэг, ярилцлагад ач холбогдол өгч, чанарын мэдээлэл олж авдаг. Статистик баталгаа багатай нь тус аргын нэг гажилт юм. Иймд энэхүү ярилцлагын үр дүнд чанарын мэдээллүүд бий болно. Судлаачид урьдчилан бэлтгэсэн чиглүүлэх асуултууд эсвэл шалгах хуудас ашиглан гишүүн нэг бүртэй ярилцлага хийнэ. Өмнө бэлдсэн асуултуудад хариулт авах байдлаар бус нээлттэй-чиглүүлэх асуултуудаар ярилцаж авсан ийм албан бус судалгааны үр дүн нь маш сонирхолтой байх болно.	- Албан ёсны асуулгыг бодвол зардал багатай - Чанарын үзүүлэлтэд анхаарлаа илүү хандуулах боломжтой (албан ёсны асуулгыг бодвол) - Хэлэлцүүлэг, ярилцлагын үед санаа бодлоо илүү тусгах боломжтой (албан ёсны асуулгыг бодвол)	- Албан ёсны асуулга шиг мэдээллийг системтэйгээр цуглуулж чаддаггүй - Түүврийн асуудал, эсвэл судлаачийн субъектив тайлбараас болж алдаатай үр дүн гарах магадлалтай

Арга	Тайлбар	Давуу тал	Сул тал
Зорилтот бүлгийн хэлэлцүүлэг	Зорилтот бүлэг гэдэг нь ойролцоогоор 10 хүнээс бүрдсэн бүлэг харилцан ярилцах боломжтойгоор сууна. Гол оролцогч талуудыг урьж тухайн нэг сэдвийн талаарх тэдний хандлага, санаа бодол, туршлагын талаар хэлэлцдэг. Зөв ажиллахын тулд зорилтот бүлэг ахлагч болон тэмдэглэл хөтлөн хүн хэрэгтэй. Ахлагч нь нээлттэй асуултуудыг танилцуулах, шалгах хуудсыг ашиглан хэлэлцүүлгийг удирдах, гарсан санаануудыг нэгтгэн дүгнэлтийг танилцуулах үүрэгтэй. Зорилтот бүлэг нь ялангуяа тухайн нөхцөл байдлын талаарх ойлголт, мөн цаашдын арга замыг бүлэг дотроо зөвшилцөн олж авахад чухал ач холбогдолтой. Ярилцлагын үед зураглал хийх, мэдээллийн хүснэгт гаргах, хуанли, дүрслэл хийх зэрэг болон бусад нөхцөл байдлыг тодорхойлоход хэрэглэгдэх арга хэрэгслийг ахлагч сонгож ашиглана. Зарим хэлэлцүүлэгт эрэгтэй эмэгтэйдээр салгаж болно. Хэрвээ эмэгтэйчүүд тусдаа хэлэлцүүлэг хийхээр болвол энэ хэлэлцүүлгийг эмэгтэй хүн удирдах хэрэгтэй, учир нь эрэгтэйчүүдийн төлөөлөл байвал эмэгтэйчүүд илүү давамгайлах хандлагатай байдаг.	• Чанарын мэдээллийг цуглуулахад маш зохимжтой • Харилцан адилгүй ашиг сонирхолтой үед ярилцлага, хэлэлцүүлгийн үр дүнд санаа бодлоо ойлголцох боломжтой.	• Хэлэлцүүлэг удирдах чадвар шаарддаг (үр дүнтэй байхын тулд ярилцлагыг чиглүүлэн удирдах нь хэцүү байдаг) • Ярилцлагын мэдээлэлд боловсруулалт хийхэд төвөгтэй байдаг (оролцогчдод шаардлагатайгаас илүү өргөн хүрээнд мэдээлэл өгдөг тул ялгаж салгах шаардлагатай) • Бүлгийн зохион байгуулалт болон гишүүдийн идэвхээс шалтгаалан зарим гишүүд санал бодлоо илэрхийлж чадахгүй байх талтай • Зохион байгуулалт шаарддаг (оролцогчдыг бүгдийг нь тухайн асуудалд хандуулах)
Оролцооны ажиглалт	Хоршооны гишүүдтэй хамт ажиллаж байхдаа, мөн уулзах үедээ ажиглалт явуулж тэдний хэрэгцээний талаар мэдээлэл цуглуулж болно. Энэ нь үйлдвэрлэлийг дэмжихэд гишүүдийн хэрэгцээний талаарх тэдний санаа бодлыг сайтар тоймлох мэдээллийн чанартай ойлголтыг өгдөг.	• Ерөнхийдөө зардал багатай • Чанарын мэдээлэл цуглуулахад зохимжтой • Нарийвчилсан мэдээлэл боловсруулах боломжтой	• Үр дүн алдаатай байж болно • Үр дүнг нэгтгэхэд хэцүү байдаг (тодорхой хэрэгцээнд нэгдсэн ашиг сонирхол байгаа гэж дүгнэхэд тийм ч амар биш байдаг)



Бие даалт 1.2

Танай хоршоо эдгээр аргын алийг нь хэрэглэдэг вэ? Яагаад энэ аргыг сонгох болсноо тайлбарлана уу? Хүснэгт 1.1-ээс иш татан хэрэглэж болно.

Нэг арга, эсвэл хослуулан хэрэглэх нь хэрэгцээний олон талт байдал, санал бодол, гишүүдийн тоо, цуглуулах шаардлагатай мэдээллийн төрөл зэрэг олон хүчин зүйлээс шалтгаалдаг. Жишээлбэл, олон төрлийн гишүүнчлэлтэй бол албан ёсны судалгаа нь зорилтот бүлгийн хэлэлцүүлгийн аргаас илүү дэлгэрэнгүй байдлаар төлөөлөл үр дүнтэй мэдээлэл цуглуулна. Харин зорилтот бүлгийн хэлэлцүүлэг нь гишүүдийн өөр өөр санаа бодлын талаар мэдээлэл олж авахад илүү үр дүнтэй байна.

Томоохон хоршооны хувьд албан ёсны судалгааг ашиглах нь зүйтэй. Нарийвчилсан мэдээлэл шаардлагатай бол оролцогчийн ажиглалт болон илүү гүнзгийрүүлсэн ярилцлагыг хэрэглэх нь ашигтай. Доор үзүүлсэн хүснэгт хамгийн зохимжтой хэрэгслүүдийг сонгоход танд туслах болно (XXX хамгийн тохиромжтой, X тохиромжгүй гэсэн утгийг агуулна).



Хүснэгт 1.2: Хэрэгцээг үнэлэх зөв арга сонгох

Хэрэгсэл	Гишүүнчлэлийн бүтэц		Гишүүдийн санал бодол		Гишүүнчлэл		Хэрэгтэй мэдээлэл	
	Олон төрлийн	Нэг төрлийн	Санал нийлсэн	Зөвшөөрсөн	Жижиг	Том	Ерөнхий	Нарийвчилсан
Албан ёсны асуулга	XXX	X	XXX	X	X	XXX	XXX	X
Хагас бүтэцтэй ярилцлага	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Зорилтот бүлгийн ярилцлага	X	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX	XX
Оролцогчдын ажиглалт	X	XXX	X	X	XXX	X	X	XXX

Хэрэгцээний үнэлгээнд хоршооны хэдэн гишүүн оролцох вэ?

Гишүүдийн хэрэгцээнд дүн шинжилгээ хийхүйц хангалттай мэдээлэл цуглуулахын тулд оролцогч талууд гол төлөөлөгчдийн хүрээг хамарсан байх шаардлагатай. Гэвч энэ нь хоршооны бүх гишүүдийг оролцуулна гэсэн үг биш юм. Том хоршооны хувьд үнэлгээнд бүх гишүүд, бусад оролцогч талуудыг хамруулах нь цаг хугацаа, зардлын хувьд боломжгүй. Энэ тохиолдолд хоршооны бүх гишүүдийг төлөөлөх боломжтой, зардлын хувьд бага байхаар томоохон хэмжээний түүвэр хийх ёстой. Ийм түүврийг гишүүдийн тооноос хамаарч гишүүдийн 5-30 хувийг хамарсан байхаар сонгох хэрэгтэй. Ингэхдээ гишүүдийн аж ахуй эрхлэлтийн төрлийг харгалзах, эрэгтэй, эмэгтэй, залуучууд болон ахмад настан, эмзэг ядуу бүлгийн төлөөлөл оруулахаас гадна эдийн засаг, нийгмийн байдал, боловсролын түвшин, ажил мэргэжил зэрэг хүчин зүйлийг анхаарах ёстой.



СЭДЭВ 2

Ямар үйлчилгээ
үзүүлэх вэ?

Сэдвийн товч агуулга:

Гишүүдийн хэрэгцээг тодорхойлсны дараа ямар үйлчилгээ үзүүлж болох талаар шийдвэр гарна. Үүнд хэрэгцээг эрэмбэлэх, төсөвт тохирсныг нь тусгах, хоршоонд аль нь стратегийн ач холбогдолтой болохыг шийдэх, өнөөгийн зах зээлийн эрэлт зэрэг багтана. Энэ сэдэвт бид ямар дэмжих үйлчилгээнүүд байдаг болон ямар үйлчилгээ үзүүлэх талаар менежерүүдийн гаргах стратеги шийдвэрт түлхүү анхаарах болно.

Дэмжих үйлчилгээ

Хоршооны үзүүлж байгаа үйлчилгээнүүд нь үйлдвэрлэгчдэд үр ашиг, чанараа дээшлүүлэхэд нь тусалдаг. Гэвч бүтээгдэхүүний үр ашиг, чанарыг дээшлүүлэхийн ач холбогдол нь зөвхөн бүтээгдэхүүн борлуулагдсан тохиолдол л гардаг. Эдгээр бүх үйлчилгээг үзүүлэхдээ хоршоо бүтээгдэхүүн борлуулагдах эцсийн зах зээлийг анхааралдаа авах ёстой. Түүнчлэн хоршоо зах зээлийн эрэлт хэрэгцээ юу болохыг мэдэж байх ёстой. Зах зээлийн эрэлтийг чанар, тоо хэмжээ, цаг хугацааны хувьд хангахын тулд малчид, тариаланчдад дэмжих үйлчилгээнүүд хэрэгтэй. Бид үйлчилгээнүүдийг бүлэглэж таван төрөлд хувааж болно: (i) үйлдвэрлэлийн үйлчилгээ, (ii) зах зээлийн үйлчилгээ, (iii) бизнесийн удирдлагын үйлчилгээ, (iv) санхүүгийн үйлчилгээ, (v) өртөг шингэсэн үйлчилгээ.

Дэмжих үйлчилгээ:

Тариалангийн талбайгаа бэлдэхээс эхлээд бүтээгдэхүүнээ борлуулж дуусах хүртэлх хугацаанд хоршоод болон тэдний гишүүдийг дэмжих бүх үйлчилгээг хамруулна.

- i. **Үйлдвэрлэлийн үйлчилгээ** гэдэг нь гишүүд илүү үр ашигтай үйлдвэрлэл эрхлэх, бүтээгдэхүүнийхээ чанар, тоо хэмжээг нэмэгдүүлэхийг дэмжиж буй бүх үйлчилгээ юм. Үйлдвэрлэлийн үйлчилгээнд ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц (бордоо, хортон шавьжны хор, үр, тэжээл, бусад зүйлс), үйлдвэрлэлийн чиг хандлагын судалгаа, зөвлөх үйлчилгээ, механикжуулалтын үйлчилгээ, малын эрүүл мэндийн үйлчилгээ, ажиллах нөхцөл байдал, үйлдвэрлэлийн технологийн эсвэл нөөцийг тооцох зөвлөгөө зэрэг багтана.
- ii. **Зах зээлийн үйлчилгээ** нь үйлдвэрлэгчдийг зах зээлд нэвтрэн орох боломжийг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг болдог. Үүнд зах зээлийн мэдээллээр хангах, гэрээ хэлэлцээр хийхэд туслах, бүтээгдэхүүнийг брэнд болгохоор сурталчлах, үзэсгэлэн худалдаанд оролцох болон зохион байгуулах, маркетинг төлөвлөгөөний талаар зөвлөх, чанарын баталгаажуулалт болон бусад холбоотой үйлчилгээнүүд багтана.
- iii. **Бизнес удирдлагын үйлчилгээ** гэдэг нь хоршоо гишүүдийнхээ удирдлагын болон аж ахуй эрхлэх чадварыг дээшлүүлэх, тухайлбал

бизнесийн төлөвлөгөө боловсруулах, эсвэл орлого зарлагын бүртгэлийн сургалтуудыг зохион байгуулах зэрэг үйлчилгээнүүд байна.

- iv. **Санхүүгийн үйлчилгээ** нь борлуулалтын баталгаа, урамшуулал авах боломжийг дэмжих, хөрөнгө оруулалтын сан, даатгал, хадгаламж зээлийн нөхцөл зэрэг бүх үйлчилгээг ойлгоно.
- v. **Өртөг шингэсэн үйлчилгээ** нь энэ үйлчилгээ нь ургац хураалтаас борлуулагдах хүртлэх хугацааны үе шат бүхэнд өртөг шингээх үйл явц юм. Үүнд хадгалах, тээвэрлэх, ялгах, ангилах, савлах, шошго наах зэрэг үйлчилгээнүүд багтана.

Доорх хүснэгтээс эдгээр 5 үйлчилгээний жишээг харна уу.

Хүснэгт 2.1: Үйлчилгээний жагсаалт

Үйлдвэрлэлийн үйлчилгээ	ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц (үр, тэжээл, бордоо, хортон шавьжтны хор, бусад хамааралтай зүйлс)
	Химийн бодис болон бусад ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг ашиглах заавар
	ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэх сургалт
	Зохиомол хээлтүүлэг
	ХАА-н шилдэг туршлага судлах сургалт, хөрс хамгаалах, усны менежмент болон бусад хүрээлэн буй орчинтой холбоотой асуудлууд
	Ургац хураалтын дараах технологийн сургалт
	Аюулгүй ажиллагааны дадлага
	Малын эрүүл мэндийн үйлчилгээ
	Цаг уурын үйлчилгээ
	Усны менежмент
	Хөрсний шинжилгээ хийх, дүн шинжилгээ хийх
	Механикжуулалтын үйлчилгээ
	Бүтээгдэхүүний чиг хандлага болон өргөтгөсөн судалгаа
	Талбайн сургалт
Зах зээлийн үйлчилгээ	Зах зээлийн мэдээ
	Хэлэлцээр
	Баталгаажуулалт
	Үзэсгэлэн худалдаа
	Зах зээлийн холбоо
	Брэнд
	Зах зээлийн орон зайн хөгжил
	Тээвэрлэлт
	Шошго наах

Бизнес удирдлагын үйлчилгээ	Бизнесийн төлөвлөгөө боловсруулах
	Орлого, зарлагын бүртгэл ба аудит
	Хүний нөөцийн хөгжил
	Хууль зүйн үйлчилгээ
Санхүүгийн үйлчилгээ	Хадгаламжийн схем
	Зээлийн схем
	Даатгал (ургац, байр, эрүүл мэнд, бусад зүйлс)
	Түрээс
Өртөг шингэсэн үйлчилгээ	Хадгалалт ба агуулах
	Боловсруулах тоног төхөөрмж
	Боловсруулах үйлдвэртэй танилцах, туршлага судлах сургалт
	Сав, баглаа боодол
	Ялгах, ангилах

Дараах бодит жишээнд ХАА-н үйлдвэрлэлийн төлөвлөгөөг дэмжсэн үйлчилгээний онцлогийн тухай өгүүлэх болно. Малчид, тариаланчид бүтээгдэхүүнээ хэзээ хаана зарах, юуг тарьж ургуулахаа мэдэж төлөвлөх нь тэдэнд ашигтай ба үүний үр дүнд тэдний орлого нэмэгдэх болно.



Бодит жишээ 2.1: Чили улсын ХХББ-ын ашигласан төлөвлөлтийн аргын нөлөө

Гишүүдийн хэрэгцээ болон боломжийг үнэлэх

Хөдөөгийн хөгжил, бизнесийн байгууллага /ХХББ/ нь Чили улсын Нүбл аймгийн малчид, тариаланчдыг дэмжих үйлчилгээ үзүүлэгчдийн анхдагч юм. Заримдаа хоршоод нь төслийн өдөр тутмын үйл ажиллагаанд оролцох, богино хугацааны санхүүгийн асуудал шийдвэрлэх, үйлчилгээ үзүүлэх зэрэг шалтгааны улмаас гишүүддээ туслах цаг бага байх тохиолдол байдаг. Төлөвлөлт нь ХАА-н үйлдвэрлэлийг амжилттай эрхлэх гол түлхүүр юм. Энгийнээр хэлвэл, төлөвлөлт гэдэг нь гишүүдийн хэрэгцээ, боломжийг тодорхойлох, ингэснээр тэд юуг санал болгох, юуг эргүүлж олж авах бодит хүлээлттэй болно гэсэн үг юм. Мэдээж ган, хортон шавьжны тархалтаас хамгаалах зэрэг зарим нэг зүйлийг төлөвлөж болохгүй ч гэсэн ХАА-н үйлдвэрлэлтэй холбоотой бусад олон асуудлууд, тухайлбал тариалангийн талбайн тодорхой хэмжээ, төл малын тоо ерөнхийдөө ижил, зээлийн хүү, түүний эргэн төлөлт зэрэг нь тийм ч их өөрчлөгдөөд байдаггүй учраас эдгээрийг үндэслэлтэйгээр төлөвлөж болно.

Малчид, тариаланчдад төлөвлөлтийн загвар гаргахад үзүүлж байгаа туслалцааг борлуулалтын баталгаа, нэмэлт орлого гэж хэлж болох юм. Иймээс ХХББ нь өөрийн гишүүддээ зориулж хэд хэдэн төлөвлөлтийн дэмжлэг үзүүлэх үйлчилгээнүүдийг боловсруулсан байна. Эдгээр үйлчилгээнээс ус, хөрсний хосолсон нарийн шинжилгээ авч зураглал гаргаж өгөх үйлчилгээ ба энэ нь ямар таримал тохиромжтой байх, тариалалтын мөчлөгийг хэрхэн тохируулах талаар шийдвэр гаргахад гишүүдэд туслах явдал юм. Хурга бордох хоршоо нь хургыг төрснөөс эхлээд ороо орох өдөр, өсөлтийн талаар хяналт тавьж тэмдэглэл хөтлөх системтэй байхаас гадна зах зээл дээр махыг нь борлуулах тохиромжтой өдрийг төлөвлөнө.

ХХББ нь дэлгэрэнгүй төлөвлөлтийн дэмжлэг үзүүлэх системийг хэрэгжүүлэхийн тулд гаргаж байгаа сүүлийн үеийн оролдлого бол технологи ашиглах явдал юм. Хоршоо орон нутгийнхаа их сургуультай хамтраад тухайн орон нутгийн хурдтай интернэт холболтын давуу талыг ашиглах төслийг боловсруулахаар шийдсэн. Ингээд энэ хоёр байгууллага нь ХАА-н жижиг, дунд аж ахуйн нэгжийг дэмжих зорилгоор интернэтэд суурилсан "Агропайм Дижитал"-г хэрэгжүүлж эхлээд байна. Хэдийгээр энэ байгууллага нь үйл ажиллагааны зураглал гэх мэт олон төрлийн үйлчилгээг уламжлалт байдлаар гишүүдэд үзүүлж байгаа ч "Агропайм Дижитал" нь төлөвлөлтөнд хамгийн чухал мэдээллийн санг хадгалах, дүн шинжилгээ хийхэд гишүүдэд туслах хамгийн сүүлийн үеийн, хэрэглэхэд амар хэрэгсэл юм. Хангалттай цуглуулсан мэдээлэл нь сайн шийдвэр гаргахад нөлөөлж, ингэснээр гишүүдийн амьжиргаа дээшлэх болно.

Эх сурвалж: Агритерррагийн зөвлөх Кристиан Гоутын өгсөн мэдээлэл, Агритерррагийн түншлэгч ХХББ-ын ерөнхийлөгч Жуан Гуйдогийн өгсөн материал дээр тулгуурлалаа.





Бие даалт 2.1:

Гишүүдийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх арга хэрэгсэл бол төлөвлөлт гэдгийг бодит жишээ 2.1 харууллаа. Танай хоршоо гишүүдийнхээ чадавхийг нэмэгдүүлэхэд хэр дэмжлэг үзүүлдэг вэ? Энэ төрлийн чадавхижуулах үйл ажиллагаа чинь тогтвортой юу?

Хосолсон үйлчилгээ

Зөвхөн бусад үйлчилгээтэй хосолж байж олон үйлчилгээ амжилттай хэрэгждэг гэдгийг ойлгох нь маш чухал. ХАА-н үйлдвэрлэлийн зөв (эсвэл буруу) орцыг гишүүд ашиглаж үзсэний дараа л ХАА-н зохистой дадал эзэмшүүлэх сургалтын үр дүн гардаг. Түүнчлэн, орон нутгийн зах зээлийн үнийн талаарх мэдээ гишүүд энэ зах зээлд нэвтрэх үед л хэрэг болдог.

Говь-Алтай аймгийн Дарви сумын “Буян-Ундрал” хоршооны бодит жишээ (Модуль 1. Бодит жишээ 2.2) нь зарим хэрэгцээнүүд хоорондоо нягт уялдаатай байдгийг харуулсан. Мөн хоршооны санхүүд хэтэрхий хүнд ачаа болох олон төрлийн үйлчилгээг эрсдэлгүйгээр хэрхэн удирдаж болох талаар харуулдаг.

Хосолсон үйлчилгээний жишээ: Агуулахын баримтын тогтолцоо (АБТ)

АБТ нь хадгалалт болон санхүүгийн үйлчилгээг сонирхолтойгоор хослуулж, мөн заримдаа ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцын үйлчилгээг нэмж үзүүлдэг. Хоршооны хувьд ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц болон ХАА-н бүтээгдэхүүнийг (муутгахгүйгээр) нөөцлөх, хадгалах агуулахтай байх нь нийтлэг үзэгдэл юм (ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг нөөцлөх талаар Модуль 3-аас дэлгэрүүлж үзнэ үү). АБТ нь хоршоо (агуулахыг эзэмшигч), гишүүн (хадгалуулагч) болон санхүүгийн байгууллага (зээл олгогч) гэсэн гурван талын оролцогчдын хоорондын хэлэлцээр юм.

Гишүүд нь бараа бүтээгдэхүүнээ агуулахад хадгалуулахаар өгдөг. Ингэснээр тэд агуулахын баримтын жинхэнэ эзэд болно. Агуулахын баримт нь санхүүгийн байгууллагаас зээл авахад барьцаа болно. Гишүүд хураасан ургацаа борлуулж дуусахыг хүлээлгүйгээр дараагийн тариалтандаа зориулж авсан зээлээ ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц худалдан авахад хэрэглэдэг. Санхүүгийн байгууллагууд хадгалуулсан бараа бүтээгдэхүүнийг зээлийг түргэн барагдуулах өндөр түвшний баталгааны

барьцаа гэж зөвшөөрч агуулахын баримтыг хүлээн авна. Өөрөөр хэлбэл санхүүгийн байгууллагын хувьд зээлтэй холбоотой эрсдэл хамаагүй бага гэсэн үг юм. Санхүүгийн байгууллагууд бусад зээл олгогчдоос өмнө агуулахын баримт дээр үндэслэн зээл олгохыг шийдвэрлэх эрхтэй. Агуулахын өндөр чанартай удирдлага, эрүүл ахуйн байцаагчийн хяналттай байх нь эрсдлийг улам бууруулдаг.

Дараагийн бодит жишээнд АБТ нь Танзан улсын кофе тариалагчдад хэрхэн тусалсныг харуулна.

АБТ:

Энэ тогтолцоонд малчид, тариаланчид бүтээгдэхүүнээ агуулахад аваачиж өгөөд оронд нь баримт хүлээн авна. Хоршоо бүтээгдэхүүнийг нь борлуулж төлбөр хийхийг хүлээхгүйгээр тэд энэхүү баримтаа барьцаа болгон зээл авч болдог. Хоршооны хувьд энэ нь маш их хэрэгтэй систем, учир нь хэрвээ хоршоо хүсвэл гишүүдийнхээ бүтээгдэхүүнийг үнэ нь өсөх үе хүртэл, эсвэл худалдан авагчдыг төлбөрөө төлтөл хадгалах боломжтой болно.

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





Бодит жишээ 2.2: Танзан улсын кофе тариалагчдад зориулсан АБТ

Танзан улсын кофе тариалагчид өөрсдийн бүтээгдэхүүнээ анхан шатны хоршоо болох ХАА-н маркетингийн хоршоо (ХААМХ)-нд нийлүүлдэг байжээ. Малчид, тариаланчдыг бүтээгдэхүүнээ нийлүүлж их хэмжээтэй болгоод зах зээлд борлуулах боломжтой болоход ХААМХ болон бусад анхан шатны ХАА-н үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн байгууллагууд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг байна. Ингэснээр малчид, тариаланчид бүтээгдэхүүнээ хадгалуулахад шаардлагатай доод хэмжээг (3-7 тонн) хангах боломжтой болдог.

ХААМХ нь стандартын чанарын хамгийн доод шаардлагад нийцсэн кофе хүлээн аваад, нийлүүлсэн бүтээгдэхүүний тоо хэмжээний дагуу баримт бичиж өгдөг. Гишүүд энэ баримтаа барьцаа болгон цэвэрлээгүй кофены шошны зах зээлийн үнийн 70 хүртэлх хувь бувуу "эхний төлбөр"-өө төлөх боломжтой (Арабика кофены хувьд).

Удирдлагуудын гаргасан баталгаа, бүтээгдэхүүний бүртгэл, тооцооны хуудсанд үндэслэн банкнаас авах зээлийн "эхний төлбөр"-ийг ХААМХ санхүүжүүлдэг. ХААМХ-ны гишүүд санхүүгийн зардлаа бууруулж, ашгаа нэмэгдүүлэхийн тулд "эхний төлбөр"-өө багаар тооцож, төлбөрийн ихэнх хэсгийг хоёр дахь төлбөр болгон төлдөг. Орон нутгийн хоршоодын нийгэмлэг нь шаардагдах доод хэмжээний бүтээгдэхүүн хуримтлагдмагц тэдгээрийг тохиромжтой агуулахад хадгална.

Кофены дэд салбар дахь хамгийн тохиромжтой агуулах бол кофе хатаах үйлдвэрүүд юм. Эдгээрийн ихэнх нь хоршоодын холбооны өмч байсан боловч боловсруулах үйлчилгээг төлбөртөйгээр хийдэг санхүүгийн бие даасан бизнесийн аж ахуйн нэгж болон өөрчлөгдсөн байна. Жишээлбэл Моши хотын Танзанийн кофе хатаах компани.

Эдгээр агуулахууд нь цэвэрлээгүй кофены шош хадгалах, хэрвээ хадгалуулагч маркетингийн стратегиас шалтгаалан боловсруулалтыг хойшлуулах хүсэлт тавиагүй бол түрүүлж ирснийг түрүүлж боловсруулах зарчим баримтлан боловсруулдаг. Агуулахын үйлчилгээ үзүүлэгч нь хадгалах үнээс (ихэвчлэн маш бага үнэтэй байдаг) илүүтэйгээр боловсруулалтын үнэнд илүү анхаардаг. Тэд мөн ХААМХ-ны нэрийн өмнөөс бусад худалдаачид, маркетингийн хоршоодын холбоодоос бүтээгдэхүүн авч хадгалдаг.

Агуулахын үйлчилгээ үзүүлэгчид цэвэрлээгүй кофены шошийг хүлээн авч чанар хэмжээг тэмдэглэсэн баримт хийж өгдөг ба энэ баримтад үндэслэн орон нутгийн хоршоодын нийгэмлэг нь гишүүдийнхээ (гишүүн бус байж болно) тариалсан кофег худалдан авах боломжтой бараа материалын санхүүжилтыг олж авдаг.

Кофены агуулахын баримтыг санхүүжүүлэхэд Килиманжаро хоршооны банк, Үндэсний бичил санхүүгийн банк, арилжааны банк, СРДБ банкууд дэмжлэг үзүүлдэг.

Ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ?

Гишүүдэд байнга л ямар нэг төрлийн үйлчилгээ авах эрэлт хэрэгцээ бий болдог. Магадгүй тэдэнд хэрэгтэй байгаа үйлчилгээнүүдийн урт жагсаалт гаргаад түүнд үнэлгээ хийх шаардлагатай болж болох юм. Хоршоо эдгээр бүх эрэлтийг хангаж чадахгүй учраас эрэмбэлэх хэрэгтэй. Ингэхдээ хоршооны гишүүдийн зөвхөн дийлэнх олонхийн хэрэгцээнд ач холбогдол өгч болохгүй ба энэ нь олон шалтгаантай. Тухайлбал:

- Хоршооны гишүүн бүр өөр өөр. Зарим гишүүдэд боломж олгохгүй байхаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд хэрэгцээг эрэмбэлэх үйл явц шударга, ил тод байх хэрэгтэй. Ийм тохиолдолд хөндлөнгийн хүний туслалцаа авах нь зүйтэй. Зарим гишүүд шийдвэр гаргагчтай ойр харилцаатай байж болох ба энэ тохиолдолд хоршооны менежер үүнд илүү нөлөөлж болно.
- Хоршооны гишүүдийн эцсийн зорилго бол бүтээгдэхүүнээ зах зээлд борлуулах явдал. Хоршооны үйлчилгээ энэ хэрэгцээнд тулгуурлавал үйлдвэрлэгчийг зорилгодоо хүрэхэд нь дэмжлэг болж чадах юм. Мөн үзүүлж буй үйлчилгээ нь зах зээлийн эрэлтэд нийцсэн байх ёстой. Үр ашигтайгаар үйлдвэрлэгдсэн, өндөр чанартай бүтээгдэхүүн байлаа ч зах зээл дээр энэхүү бүтээгдэхүүний эрэлт байхгүй бол ямар ч ашиггүй. Тухайлбал, хэрэглэгч савласан шош авах хүсэлтэй байвал хоршоо магадгүй сав баглаа боодлын үйлчилгээнд илүү анхаарах ёстой. Түүнчлэн үйлдвэрлэлийн мөчлөгийн анхан шатанд үзүүлэх үйлчилгээ (үйлдвэрлэл, ургац хураалтын дараах, бусад) нь эцсийн зах зээлийн эрэлтийг анхаарсан байх ёстой. Жишээлбэл, амтат гуаны зах зээл дэх нийлүүлэлт аль хэзээний хэтэрчихсэн байхад энэ төрлийн сургалт зохион байгуулах нь ямар ч хэрэгцээгүй байх болно.
- Үйлчилгээг сонгохдоо хоршооны үйл ажиллагааны зорилгыг харгалзан үзнэ. Эдгээр үйлчилгээнүүд нь хоршооны стратегитай нийцсэн байх ёстой. Тухайлбал маркетингийн хоршоо хөрсний судалгааны хийж боломжгүй (гэхдээ энэ нь маркетинг сайжруулах нэг гол зүйл бол энэ үйлчилгээг үзүүлж болно). Өөрөөр хэлбэл, гадил жимс тариалагчдын хоршоо нь малын эрүүл мэндийн үйлчилгээ үзүүлж болохгүй гэсэн үг.
- Зарим хэрэгцээ нь хоршооны гадна байгаа асуудлуудтай холбоотой байж болно. Жишээлбэл: эрчим хүчний хүртээмж, зам сайжруулах, хууль эрх зүйн өөрчлөлт, шинэчлэл г.м. Эдгээр хэрэгцээтэй шууд холбоотой үйлчилгээг үзүүлэх нь хоршооны стратеги зорилтод хүрэхэд тодорхой хувь нэмэр болох хэдий ч тийм амар байдаггүй ба хоршоо орон нутгийн засаг захиргаанд нөлөөлөх бүлэг байгуулах, эсвэл хоршоодын холбоо зэрэг дээд байгууллагаасаа тусламж авах шаардлагатай болдог. Иймээс хэрэгцээ нь хоршооны стратегитай холбоотой байгаа хэдий ч өөр үйлчилгээ үзүүлэгчээс энэ үйлчилгээг авах эсэхийг хоршооны менежер шийдэх ёстой болдог.



Бие даалт 2.2

Танай хоршоо олон төрлийн гишүүнтэй юу? Та нар үүнийг хэрхэн зохицуулдаг вэ? Бүх гишүүдийнхээ саналыг сонссон гэдгээ та хэрхэн магадлах вэ?

Зураглал 2.1 нь хэрэгцээг эрэмбэлэхэд ашиглаж болох хэд хэдэн шалгуурын жагсаалтыг харуулсан байгаа. Зарим тохиолдолд гишүүдийн цөөнхийн хэрэгцээг хангах нь хоршооны үйл ажиллагааг явуулахад чухал байдаг. Жишээ нь, залуучууд, эмэгтэйчүүдийн хэрэгцээ дийлэнх олонхийн хэрэгцээгээр хязгаарлагдах ёсгүй. Энэ тохиолдолд менежерүүд тэдгээрийг бусад бүлгүүдээс ялгаж сонсох хэрэгтэй болдог.



Зураглал 2.1 Гишүүдийн хэрэгцээг эрэмбэлэх шалгарууд

Гишүүдийн хэдэн хувьд нь тухайн хэрэгцээ шаардлагатай байна вэ?

Хоршоо гишүүдийн цөөнхөд үйлчилгээ үзүүлэхээсээ өмнө дийлэнхийн хэрэгцээг хангах ёстой. Гэсэн хэдий ч ялгаварлан гадуурхах, хүсээгүй үр дүн гарахаас зайлсхийж гишүүдийн цөөнх болсон бүлгүүдийг мөн адил дэмжих ёстой.

Хэрэгцээг бусад үйлчилгээ үзүүлэгчээр хангуулж болох уу?

Хэрэв зарим тодорхой хэрэгцээг (тухайлбал бордоо) орон нутгийн бусад нийлүүлэгчдээс өрсөлдөхүйц үнээр амархан нийлүүлж болохоор бол энэ нь хоршооны хувьд нэн тэргүүний шаардлагатай хэрэгцээ биш болно.

Бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд хэрэгцээ хангах нь хэр чухал вэ?

Зарчмын хувьд бүтээмжийг дээшлүүлэхтэй холбоотой хэрэгцээг нэн тэргүүний гэж эрэмбэлэх хэрэгтэй.

Хэрэгцээ хангаснаар бүтээгдэхүүний чанарт хэрхэн нөлөөлөх вэ?

Хэрэгцээг хангаснаар гишүүдийн бүтээгдэхүүний үнэ цэнэ нэмэгдэх боломжтой бол чанар сайжруулахтай холбоотой хэрэгцээнүүдийг нэн тэргүүний шаардлагатай гэж эрэмбэлнэ.

Энэ хэрэгцээ нь орон нутгийн хөгжилд хэрхэн тусгагдах вэ?

Гишүүдийнхээ хэрэгцээг хангаснаар хоршоо том өөрчлөлт хийдэг учраас үйлчилгээний үр дүнд орон нутгийн хөгжилд нөлөөлөх энэхүү хэрэгцээ нь мөн адил чухал юм.

Эдгээр хэрэгцээ нь хоршооны үндсэн бизнестэй холбоотой юу?

Хоршооны дотоод үйл ажиллагаа болох ХАА-н үйлдвэрлэлийн хэрэгцээг анхаарах хэрэгтэй ч хоршооны гадаад үйл ажиллагааны гол үүрэг болох бизнестэй холбоотой хэрэгцээнүүдийг илүү чухалчлах ёстой

Саадыг хэрхэн тусгах вэ?

Хэрэгцээ хангах нь үйлдвэрлэл, эсвэл эдийн засгийн эргэлтэнд оруулах үйл явцад ач холбогдол болохуйц шаардлагатай алхамууд болж чадах уу? Хэрэгцээ хангахад гарч болох саадыг мөн анхаарч үзэх ёстой.

Үйлчилгээг хэрхэн эрэмбэлэх тухай дээрх зөвлөмжүүд учир шалтгаантай сонсогдож байгаа ч энэ нь менежерээс тодорхой чадвар шаарддаг. Хоршоо гишүүдээсээ хамааралтай байдаг тул тэд хоршооныхоо зорилго чиглэлээ өөрсдөө тодорхойлж чадсан тохиолдолд хоршоондоо үнэнч байдаг. Харин ингэж чадаагүй бол тэд хоршооны удирдлагадаа итгэх итгэлгүй болдог.

Хоршооны менежер гишүүдийн үнэнч байдлыг онцгой анхаарч үзэхийн зэрэгцээ хоршооны стратегийг баримтлан, зах зээлийн эрэлтэд нийцэж байгаа эсэхэд хяналт тавьж байх ёстой.

Хоршооны менежер болон гишүүдийн (эсвэл тэргүүлэгчид) хооронд зөрчилдөөн бий болж болох юм. Говь-Алтай аймгийн Цээл сумын “Ихэр Таян” хоршооны бодит жишээ (Модуль 1. Бодит жишээ 3.1-ийг харна уу) иймэрхүү зөрчилдөөнийг хэрхэн шийдвэрлэх, оролцооны үйл явц зөвшилцөлд хүргэдгийг харуулсан байдаг.



Бие даалт 2.3

Гишүүдийнхээ хэрэгцээг та хэр зэрэг мэдэх вэ? Зураглал 2.1-ийн дагуу гишүүдийнхээ хэрэгцээг эрэмбэлнэ үү!

Хэрэгцээний дагуу ямар үйлчилгээг үзүүлэх вэ?

Энэ үед хоршооны менежер гишүүдийн гаргасан саналын дагуу хэрэгцээг эрэмбэлсэн жагсаалтаа бэлтгэсэн байх ёстой. Хэрэгцээг тодорхойлох мэдээж олон янзын аргууд байдаг. Жишээ нь, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх хэрэгцээг илүү сайн ХАА-н үйлдвэрлэлийн орц, тоног төхөөрөмж, ажлын явц, ажиллах нөхцөлийг сайжруулах зэргээр шийдвэрлэж болно.

Хэрэгцээг эрэмбэлж дуусмагц хоршооны удирдлагууд эдгээр хэрэгцээг хангах хамгийн шилдэг стратегийг боловсруулах ёстой. Ямар үйлчилгээ хамгийн их үрдүнтэй байх вэ? Энэ нь хэрэгцээ түүний нөхцөл байдлын талаарх тодорхой зурагтай байна гэсэн үг юм. Бүтээмж яагаад бага байна вэ? Энэ нь бага хүртээмжтэй эсвэл чанар муутай ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцоос шалтгаалаад байна уу? Энэ нь таримлын ургалтаас шалтгаалж байна уу? Зарим тодорхой бүлгийн гишүүд (эмэгтэйчүүд, залуучууд г.м)-ийг бусдаас илүү анхаараад байна уу? Заримдаа хэрэгцээг хангах нь сайн бизнес болох талтай. Ховд аймгийн “Үр жимс” хоршооны жишээнээс хоршоо эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулахын зэрэгцээ хүрээлэн буй орчны тогтвортой байдалд хэрхэн хувь нэмрээ оруулж байгааг харах боломжтой.

Ажлын байрны аюулгүй байдал, эрүүл ахуйг сайжруулах:

Орон нутгийн хэрэгцээ хангах далдуу модны тосыг ихэвчлэн эмэгтэйчүүдийн бүлэг бэлддэг. Энэ бүлэг галын дэргэд бензин зуухтай ойрхон тойрч газар суугаад самар хагалдаг гээд төсөөлдөө. Энэ тохиолдолд осол гарах нь маш амархан. Бүтээмж нэмэгдүүлж, эрсдэл бууруулахын тулд ажлын байраа сайн зохион байгуулах хэрэгтэй.



Бодит жишээ 2.2: Хоршоогоор дамжуулан эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулах нь

Ажиллаж байсан байгууллага нь хувьчлагдан ажлын байргүй болсон дөрвөн эмэгтэй өөрсдийн бизнесээ эхлүүлэн хоршоо байгуулж ажиллах шийдвэр гаргасан байна. "Бидний ажиллаж байсан ойн анги 1998 онд татан буугдаж бидний хувьд маш хэцүү үе эхэлсэн" хэмээн хоршооны дарга Д.Цэндсүрэн ярьж байсан юм. Тэр ондоо дээрх дөрвөн эмэгтэй маань өөр зургаан эмэгтэйтэй нийлэн "Үр жимс" хоршоог байгуулсан байна.

Хоршоогоо байгуулахдаа гишүүн тус бүр 250,000 төгрөгийн хувь нийлүүлсэн бөгөөд эхний дөрвөн жил арван эмэгтэй ямар ч цалин хөлсгүйгээр хөдөлмөрлөжээ. Өмнө нь хийж байсан ажил мэргэжил дээрээ тулгуурлан тэд жимс жимсгэнэ, ой үржүүлгийн ажил эрхлэн өөрсдийн аймаг орон нутгийг ойжуулах зорилтыг тавин их ажлыг эхлүүлжээ. Хүрээлэн байгаа орчноо хамгаалах, цөлжилтийг бууруулахад өөрийн хувь нэмрээ оруулан нэг га газарт 56,000 модны суулгац тарьж, түүнийгээ хамгаалах хөрөнгө мөнгөний дутагдлаас болж төмрийн хаягдал цуглуулан хашаа барьж байсан бол түүнээс хойш 2.1 сая суулгац тарьж 360 га газрыг ойжуулсан байна. 2005 оноос тэд 96 га газрыг ойжуулан "Ногоон хэрэм" гэж нэрлэн тэндээ тухайн нутагт чавганы мод, агч мод, алимны мод зэргийг шинээр нутагшуулан тарьжээ. Итгэлцэл хэмээх хамгийн гол хөрөнгөн дээр суурилан бизнесээ эхлүүлсэн тус хоршоо өнөөгийн байдлаар албан ажлын байр, агуулах, хүлэмжийн аж ахуй, жимс боловсруулах үйлдвэр болон бусад тоног төхөөрөмжтэй болж, гишүүнчлэлийн дийлэнх нь эмэгтэйчүүд хэвээрээ байна.

Эх сурвалж: www.ica.coop цахим хуудсанд буй Хоршооны олон улсын 500 бодит жишээнд МХААХҮХ-ны бэлтгэж тавьсан материалаас. <http://ica.coop/en/media/co-operative-stories/buckthorn-gooseberry-bushes-bringing-women-mongolian-workforce>

Зардал-Үр ашгийн тооцоо:

Энэ нь хөрөнгө оруулалт хийх эсэхийг шийдэх арга техник юм. Та үйл ажиллагааныхаа ашгийн үнэ цэнийг нэмээд, түүнтэй холбоотой зардлаа хасахад хөрөнгө оруулалт үр дүнтэй үгүйг харж болно.

Зардал-Үр ашгийн тооцоо

Ихэнх хоршоод хязгаарлагдмал төсөвтэй байдаг. Хоршоо гишүүдийнхээ хэрэгцээг хангах үйлчилгээг өөрөө үзүүлэх нь ихэнхдээ ашиггүй байдаг. Зардал-Үр ашгийн тооцоо нь тухайн үйлчилгээг үзүүлэхэд цаг хугацаа, нөөц бололцоо, хүчин чармайлтын хувьд ямар шаардлагатай талар илүү ойлголттой болоход хоршооны удирдлагад тусалдаг.

Зардал-Үр ашгийн тооцоо нь гишүүдийн хэрэгцээг хангах үйлчилгээг үзүүлэхэд хөрөнгө оруулалт хийх нь үр дүнтэй эсэхийг тооцоолоход маш их хэрэг болдог. Энэхүү тооцооллыг хоёр алхмаар хийдэг:



- Зардлыг тодорхойлох;
- Үр ашгийг тодорхойлох;

Эхний алхамд үйлчилгээ үзүүлэх болон хөрөнгө оруулалттай холбоотой бүх өртгийг тодорхойлно. ХАА-н үйлдвэрлэлийн орцыг нийлүүлэх үйлчилгээний хувьд нийлүүлэгчидтэй хэлэлцээр хийхэд шаардагдах хугацаа, худалдан авах өртөг, хадгалалтын болон тээвэрлэлтийн зардлыг энэ алхамд оруулан тооцно. Дараах үйл ажиллагаануудыг хийхийг санал болгож байна:

- Тухайн ажил гүйцэтгэх хугацааны турш болон хэрэгжилттэй холбоотой бүх санхүүгийн зардлын жагсаалт хийх. Үүнд эхлэлтийн хураамж, лиценз, үйлдвэрлэлийн материал, цалингийн зардал, хэрэглэгчийн хүлээн зөвшөөрөх үйл явц, сургалт болон аяллын зардлууд, бусад холбоотой зардлууд орно.
- Санхүүгийн зардалд шингээж болох санхүүгийн бус зардлуудын жагсаалтыг хийх. Үүнд цаг хугацаа, үйлдвэрлэлийн алдагдал, төгс бус үйл явцууд болон боломжит эрслүүдийг оруулна. Зардал дахь мөнгөний үнэ цэнийг тодорхойлохыг хичээгээрэй.
- Бүх өртгийг хамтад нь нэмэх

Дараагийн алхам нь үйлчилгээ үзүүлснээс гарах үр дүнгээс хүлээгдэх үр ашгийн тоо хэмжээг тодорхойлох юм. Жишээ нь, үйлдвэрлэгчдийн орлого нэмэгдэх, үйлдвэрлэлийн хугацааг бууруулах, ургац хураалтын дараах алдагдлыг бууруулах, сав баглаа боодлоор бүтээгдэхүүний чанарыг сайжруулах, хоршооны гишүүд болон ажилчдын ажиллах нөхцөл сайжрах гэх мэт үр ашгууд байж болно. Дараах үйл ажиллагаануудыг хийхийг санал болгож байна:

- Үйлчилгээ үзүүлэхэд бий болсон санхүүгийн бүх үр ашгийн жагсаалт гаргах. Үүнд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс шууд олсон орлого; үйл явцыг сайжруулахын тулд үйлдвэрлэлийг бууруулсан зардал, мөн нэмэгдсэн бүтээмж зэргийг багтаана.



- Санхүүгийн бус үр ашгийн жагсаалт хийх. Үүнд тухайлбал, үйлдвэрлэлийн хугацааг бууруулах, хэрэглэгч олонтой болох, ажлын байрны эрүүл ахуй аюулгүй байдал сайжрах, хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжийн байдал, байгалийн нөөцийг хадгалах, хоршооны нэр хүнд өсөх зэргийг багтаана. Хэрвээ боломжтой бол эдгээрийн санхүүгийн үр ашгийг тодорхойлохыг хичээгээрэй.
- Нийт үр ашгийн үнэ цэнийг гаргахын тулд дээрх үр ашгуудыг нэмэх

Сүүлчийн алхам болгож хоршоо зорилтот хөрөнгө оруулалт нь үр дүнтэй эсэхийг тодорхойлохын тулд зардал үр ашгийг хооронд нь харьцуулж үзэх хэрэгтэй. Хэрвээ нийт зардал нийт ашгаас хэт их байвал хоршооны цаг хугацаа, нөөцийн хөрөнгө оруулалт нь ямар ч үр дүн байхгүй байна гэсэн үг. Хэрэв зардал, үр ашиг хоёр тэнцвэл хоршоо энэ үйлчилгээгээр хичнээн гишүүнийг дэмжиж болохыг анхаарах хэрэгтэй.

Зардал-Үр ашгийн тооцоо нь тодорхой үйлчилгээг үзүүлэх давуу болон сул талуудыг хэмжихэд ач холбогдолтой ба шаардлагатай цаг хугацаа, нөөц бололцоо, хүчин чармайлтыг зөвөөр тодорхойлох гол арга юм.



Хоршооны стратеги

Хоршоо гишүүдийнхээ хэрэгцээг хангах ёстой боловч эдгээр хэрэгцээний аль нь гарах зардал, олох үр ашиг, зах зээлийн эрэлтийг хянах зэрэг хоршооны стратегитай тохирч байгааг сонгоно. Өөрөөр хэлбэл хэрэгцээний үнэлгээ болон үйлчилгээний сонголт нь хоршооны стратеги, зах зээлийн эрэлттэй холбоотой байх ёстой.

Хоршоо явуулж буй бүх үйл ажиллагаандаа хоршооны стратегийг баримтлах ёстой. Энэ нь

тодорхой чадварыг шаарддаг. Хоршооны менежерүүдийн эзэмшсэн байх чадваруудын нэг нь өдөр тутам газар дээр нь очиж ажиллах явдал юм. Ерөнхийдөө хоршооны өдөр тутмын удирдлагад шаардагдах ажил бол ажилчдыг удирдлагаар хангах, гадны түншүүдтэй харилцах, асуудлыг шийдвэрлэх юм. Иймээс удирдлагууд өдөр тутмын үйл ажиллагаатай холбоотой асуудлуудад дарагдах нь их амархан байдаг.

Харин хоршоо гишүүддээ удаан хугацааны турш үйлчлэх зорилготой байгуулагддаг. Модуль 1-д тайлбарласнаар хоршоо бол эдийн засаг, нийгэм соёлын нийтлэг хэрэгцээг хангахаар нэгдсэн хүмүүсийн хамтран байгуулсан хуулийн этгээд. Энэхүү хуулийн этгээд нь өөрийн алсын хараа, зорилт, зорилго, тодорхой чиг үүргүүд(жишээлбэл маркетингийн хоршоо, үйлчилгээний хоршоо г.м)-тэй. Удаан хугацааны турш оршин тогтнохын тулд хоршоо өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицох хэрэгтэйн зэрэгцээ энэ нь хоршооны өөрийн баримтлах зорилго, стратегитэй хэрхэн нийцэж байгаа талаар анхаарах ёстой. Яагаад гэвэл хоршооны зорилго бол гишүүд анх хоршин хоршоо байгуулах болсон шалтгаан юм.

Өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал

Хоршооны алсын хараа, зорилт, стратеги нь хөдлөшгүй биш юм. Маркетингийн хоршоо санхүүгийн хоршоо болон өөрчлөгдөхөд амар биш ч гэсэн хоршооны стратеги нь магадгүй аажмаар өөрчлөгдөж болно. Хоршоо бол гишүүддээ үйлчилдэг байгууллага. Иймд, хэрвээ хоршооны гишүүдийн хэрэгцээ өөрчлөгдвөл хоршоо үүнийг стратегидаа тусган дасан зохицох ёстой. Зах зээл өөрчлөгдөхөд гишүүдийн хэрэгцээ үүнийг

дагаад өөрчлөгдөж байдаг. Тухайлбал зах зээлийн эрэлт өөрчлөгдвөл гишүүдэд зах зээлийн шинэ эрэлтийн дагуу үйлчилгээ авах хэрэгтэй болдог. Мөн, үйлчилгээ үзүүлэгч солигдох, бордооны шинэ төрлийг нэвтрүүлэх зэргээр нийлүүлэлтийн зах зээл өөрчлөгдөхөд гишүүд өөр үйлчилгээ авах шаардлагатай болдог. Өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал болон гишүүдийн эрэлт хэрэгцээний өөрчлөлтөд хоршоо дасан зохицох хэрэгтэй. Өөрчлөлт хэрэгтэй гэдгийг гишүүд өөрсдөө дэвшүүлж, шийдвэрлэж чадна.

Өдөр тутмын үйл ажиллагаа нь хоршооны зорилгод нийцэж байх шаардлагатай. Мөн энэ нь хоршоог алсын хараа, зорилтоо биелүүлэхэд туслах ёстой. Тиймээс хоршооны менежерүүд өдөр тутмын оффисын үйл ажиллагаанаас хөндийрч дараах асуултуудыг эргэцүүлэн бодох хэрэгтэй:

- Бид гишүүддээ ямар үйлчилгээ үзүүлж байна?
- Манай хоршооны зорилго юу вэ?
- Бидний үзүүлж байгаа үйлчилгээнүүд манай стратегийн биелэлтэнд хувь нэмэр болж чадаж байна уу?
- Хоршооны зорилго өөрчлөгдөж буй орчинтой дасан зохицож байгаа эсэх?



Бие даалт 2.4

Та хоршооныхоо өмнөөс эдгээр асуултанд хариулж чадах уу? Өнгөрсөн хугацаанд танай хоршооны зорилго, үйлчилгээ, стратеги өөрчлөгдөж байсан уу?



СЭДЭВ 3

Үйлчилгээг хэн
үзүүлэх вэ?

Сэдвийн товч агуулга:

Нарийн нямбай төгс судалгаа явуулсны дараа хоршоо гишүүддээ ямар үйлчилгээ үзүүлэх хэрэгцээ байгааг мэдэж авдаг. Үйлчилгээ үзүүлэгчийг хайх үед ямар асуултууд гарч ирдэг вэ? Энэ сэдэв нь үйлчилгээ үзүүлэгчдийг сонгох тухай юм. Уг сэдвээр хоршоод үйлчилгээг өөрсдөө үзүүлэх үү, гадны байгууллага, хувь хүнийг ашиглах уу эсвэл хоршооны гишүүд үйлчилгээ үзүүлэгчийг зах зээлээс өөрсдөө бие даан сонгохыг дэмжих үү гэдэг асуудлыг хэлэлцэнэ. Энэ сэдэв нь хамгийн зөв үйлчилгээ үзүүлэгчээ сонгоход хоршоонд туслах юм. Хэрвээ хоршоо зарим үйлчилгээг өөрсдөө үзүүлэхийг хүсвэл энэ үйлчилгээнүүдийг хэрхэн хүргэх талаар хэлэлцэх нь мөн чухал юм.

Үйлчилгээний зах зээлийг хэрхэн шинжлэх вэ?

Үйлчилгээний зах зээлийг шинжлэх олон төрлийн арга байдаг. Тухайлбал зах зээлийн тоймын арга⁴ юм. Үйлчилгээ үзүүлэгчтэй ярилцлага хийх, хоёр дахь нөөц бололцоог ашиглах зэргээр зах зээлийн талаарх ойлголтыг маш хурдтайгаар олж авах боломжийг олгодог арга юм. Гишүүдэд зориулсан нийтлэг боломжууд болон хязгаарлалт бүхий сонгосон үйлчилгээнүүдийг шинжилнэ. Гишүүдийнхээ туршлагыг сонсох, гишүүдтэйгээ харилцаа тогтоох, албаны хүмүүс, аж ахуй эрхлэгч, гишүүн бус хүмүүстэй ярилцах замаар бүх үйлчилгээ үзүүлэгчдийн бүртгэлийг гаргаж авна. Дараа нь гишүүдийн хэрэгцээг үнэхээр хангаж чадах талаар ойлголт авахын тулд үйлчилгээ үзүүлэгчидтэй ярилцлага хийнэ. Доорх хүснэгтээр зах зээлийн гурван бүрэлдэхүүн хэсгийг шалгахад туслах жишээ асуултуудыг харууллаа.



4. А. Мехилбрат ба М. Маквее: Арилжааны зах зээлд бизнес хөгжлийн үйлчилгээг хөгжүүлэх, Семинар удирдагч (Турин, ОУСТ/ОУХБ, 2003)

Хүснэгт 3.1 Үйлчилгээний зах зээлийг шинжлэх асуултууд

Эрэлт	Ямар гишүүд ямар бараа үйлчилгээг ашиглаж байна вэ? Ямар гишүүд ашиглахгүй байна вэ?
	Үйлчилгээнээс гишүүдийн авахыг хүсэж буй ашиг тус юу вэ?
Товч мэдээлэл	Хэр том зах зээлтэй вэ?
	Гишүүдийн хэдэн хувь нь тухайн үйлчилгээ авахыг хүсч байна вэ?
	Яагаад гишүүд үйлчилгээ авдаг вэ? Яагаад авдаггүй вэ?
	Гишүүд үйлчилгээг яаж авахыг хүсдэг вэ?
	Ямар онцлог шинжтэй үйлчилгээг гишүүд авахыг хүсч байна вэ?
Нийлүүлэлт	Одоогийн үзүүлж буй нийлүүлэлтэнд тэд сэтгэл хангалуун байна уу?
	Авсан үйлчилгээндээ гишүүд ямар үнэ төлдөг вэ?
	Шаардлагатай үйлчилгээг авах боломжтой юу?
	Ямар төрлийн нийлүүлэгчтэй вэ?
	Одоогийн нийлүүлэгчдийн давуу ба сул тал юу вэ?

Үйлчилгээ үзүүлэгчийг хэрхэн сонгох вэ?

Хоршоо гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээг тодорхойлсны дараа үйлчилгээ үзүүлэгчээ сонгох болно. Зөв үйлчилгээ болон үйлчилгээ үзүүлэгчийг сонгосноор хоршоо гишүүдээ чанартай үйлчилгээгээр хангах урьдчилсан нөхцөл бүрдэнэ. Хоёр төрлийн боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийг тодорхойлж болно.

- Хоршоо: Хоршоо өөрөө үйлчилгээ үзүүлэх чадавхтай байж болно. Жишээ нь малчин ХАА-н сайн туршлагыг сургалтаар олж авсны дараа бусад гишүүдээ сургах чадвартай болно. Хоршоо үйлчилгээ үзүүлэх чадвартай эсэхийг тодорхойлоход давуу болон сул тал, боломж, аюул гэсэн нөхцөл байдлын шинжилгээний арга (нөхцөл байдлын шинжилгээ нь давуу ба сул тал, боломж, аюул гэсэн төсөл болон бизнесийн эрсдлийг үнэлэхэд ашиглагддаг стратеги төлөвлөлтийн арга) туслана. Энэ арга нь хавсралт 1-т тусгагдсан болно.
- Гадны үйлчилгээ үзүүлэгч: Гадны үйлчилгээ үзүүлэгч: Энэ нь тодорхой

Үйлчилгээ үзүүлэгч хоршоо

Зарим тохиолдолд хоршоо үйлчилгээ үзүүлэхэд дундын хоршоо/холбоо тусалж чадна. Тухайлбал сургагч багшийг сургах эсвэл орон нутгийн хоршооны гишүүддээ зөвлөгөө өгөх зорилгоор агрономич хөлсөлж болно. Хоршоо үйлчилгээ үзүүлж болох өөр нэг жишээ бол гишүүд гишүүддээ туслах, солилцооны аялал зохион байгуулах, малчин малчиндаа зөвлөгөө өгөх, багаж тоног төхөөрөмжөө хувааж ашиглах, үзүүлэх сургуульд оролцох зэрэг юм.

нэг чиглэлээр үйлчилгээ үзүүлдэг хувь хүн, компани, байгууллага нь гадны үйлчилгээ үзүүлэгчид юм. Тухайлбал банк зээл олгодог, хоршооны коллеж хоршооны менежментийн сургалт явуулдаг, бордоо нийлүүлэгч нь малчин тариаланчдад бордоог хэрхэн ашиглахыг зааж сургадаг. Мөн албан бус үйлчилгээ үзүүлэгч байдаг, тухайлбал өрхийн гишүүн орлого, зардлын бүртгэлийг хөтлөх гм. Гадны байгууллагаас үйлчилгээг гэрээ байгуулах замаар хоршоо гишүүддээ үзүүлж болно. Нөгөө хувилбар нь хоршооны гишүүд өөрсдийн хувь хүний хэрэгцээндээ үндэслэн гадны үйлчилгээ үзүүлэгчдээс үйлчилгээ авч болно. Хоршоо гишүүн болон боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийн дунд гэрээ байгуулахад нь тусалж, ашигтай үнээр тохиролцоход тодорхойлолт гаргаж болно.

Хамгийн тохиромжтой үйлчилгээ сонгоход ямар шалгуур ашиглаж болох вэ?

Үүнийг шийдэхэд ашиглаж болох 4 төрлийн шалгуур үзүүлэлт байдаг.

Бэлэн байдал: Энэ үйлчилгээг одоо авч болох уу?, хэрвээ тийм бол нийлүүлэлт нь хүртээмжтэй байна уу? Бүх үйлчилгээнүүд дандаа боломжтой бэлэн байх албагүй. Боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийг сонгох нь яах аргагүй оролцооны үйл явц юм. Гишүүдийн бүлэг нь өөрийн бүс нутгийнхаа үйлчилгээ үзүүлэгч нарын талаар байнга хангалттай мэдээлэлтэй байдаг.

Бүлгийн оролцооны аргаар тодорхойлсон боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчдийн тодорхойлолт нь хоршооны гишүүдэд дэмжлэг үзүүлэх үйлчлүүлэгчдийн жагсаалтыг гаргахад чиглүүлдэг. Хэрэв үйлчилгээ үзүүлэгч байхгүй тохиолдолд (үйлчилгээ нь байхгүй бол) хоршоо үйлчилгээг өөрөө үзүүлэх шаардлагатай болно.

Боломжийн үнэ: Хоршооны гишүүд үйлчилгээний төлбөрийг төлж чадаж байна уу? Үнэ нь боломжийн байна уу? Төлбөрийн нөхцөл ямар вэ? Үйлчилгээ үзүүлэгч нь үйлчилгээгээ зээлээр олгодог уу? Тийм бол зээлийн нөхцөл ямар байдаг вэ?

Хоршоо, хоршооны гишүүд үргэлж хязгаарлагдмал төсөвтэй байдаг учраас үйлчилгээг хэн үзүүлэхийг шийдэх гол шалгуур нь үйлчилгээ үзүүлэгчийн зардал болон үйлчилгээнээс олох ашиг хоёрын зөрүүгээр тодорхойлогдоно. Зардалүрашгийнтооцооньзардалболонүйлчилгээгээр нэмэгдсэн өртгийг харьцуулахад тусалдаг. Өртөг нэмэгдсэн зардлын тооцоо болон боломжит төсөв дээр үндэслэн хоршоо нь үйлчилгээ үзүүлэгчийг гаднаас авах уу, өөрсдөө үзүүлэх үү эсвэл гишүүдээ өөрсдөө үйлчлүүлэгчээ сонго гээд зах зээл дээр үлдээх үү гэдгийг шийддэг. Зарим тохиолдолд зах зээл дээр нэг төрлийн үйлчилгээг үзүүлэгдэг олон нийлүүлэгч байдаг. Гадны үйлчилгээ үзүүлэгчийг хөлслөх зардал

нь зөвхөн үйлчилгээ үзүүлэгчийн төлбөрөөр хязгаарлагдахгүй гэдгийг анхаарах хэрэгтэй. Тухайлбал гэрээ байгуулахад болон хэлэлцээ хийхэд зарцуулсан хугацаа, үйлчилгээ үзүүлэгч рүү явсан зардал, үйлчилгээ үзүүлэгчийн ажлын байранд хүрч очих зэрэг зардлууд нь хөлслөх үйл явцад багтдаг.

Боломжийн нийлүүлэлт: Үйлчилгээг боломжит байрлалд, тохиромжтой цагт (улирал, онгойх цаг) авах боломжтой юу? Үйлчилгээ үзүүлэгч нараас үнэ чанарын хувьд аль нь сайн, ашиглаж болохуйц вэ? Ашиглаж болохуйц гэдэг нь тэдний хол ойр байрлалын тухай биш бөгөөд үйлчилгээ үзүүлэгч үйлчилгээг цаг тухайд нь хүргэх тухай асуудал юм. Энэ нь үйлдвэрлэлийн мөчлөгтэй хэрхэн зохицдог вэ?

Баталгаа: Үйлчилгээ нь нөхцөл байдал, шаардагдах чанарын стандартад тохирч байна уу? Үйлчилгээ нь хоршооны гишүүдийн (хүйсийн харьцаа, боловсролын түвшин, чадвар, зөв асуудалд анхаарал хандуулсан байдал, зөв үр дагаварыг хангасан байдал) зайлшгүй хэрэгцээ болон нөхцөл байдалд тохирч байна уу? Үйлчилгээ үзүүлэгч нь үйлчилгээ үзүүлэх зөвшөөрөлтэй юу? Хүргэлтийн үйлчилгээнд тээврийн зардал багтсан уу? Нийлүүлэгч нь даатгалд хамрагдсан уу? Үйлчилгээ нь байгальд ээлтэй юу? Үйлчилгээ нь агаарын болон усны нөөцийг бохирдуулах, хөрсийг доройтуулах зэргээр хүрээлэн буй орчинд сөрөг нөлөө үзүүлдэг үү? зэрэг бусад чухал асуултууд урган гарч ирнэ.

Б элэн байдал
оломжийн үнэ
оломжит нийлүүлэлт
аталгаа



Бие даалт 3.1

Гишүүдийн тухайд өндөр үнэтэй үйлчилгээ үзүүлж байсан туршлага танай хоршоонд бий юу? Хэн энэ үйлчилгээг үзүүлж байсан бэ? Энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд танай хоршоо юу хийсэн бэ?

Боломжит үйлчилгээ болон үйлчилгээ үзүүлэгчийн ангилах нь

Боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийг сонгосны дараа хийх алхам бол тэдний үйлчилгээг ойлгоход амар болгох зорилгоор тэднийг ангилах явдал юм. Үйлчилгээ үзүүлэгчдийг ангилна гэдэг нь ижил төрлийн үйлчилгээ үзүүлэгчдийн нэг бүлэг болгоно гэсэн үг юм. Ангиллын төрөл нь тодорхойлогдсон хэрэгцээнүүдэд тулгуурлана. Үйлчилгээ үзүүлэгчийн эмх замбараагүй жагсаалттай харьцуулахад ийнхүү бүлэг болгох эсвэл ангилан ашиглах нь илүү хялбар байдаг. Доорх хүснэгтээр үйлчилгээ үзүүлэгчдийг ангилах нэг аргыг үзүүлээ. Дээр дурдсан үйлчилгээний 5 төрөл(үйлдвэрлэл, зах зээл, бизнесийн удирдлага, санхүү, өртөг шингэсэн үйлчилгээ)-ийг сонголтын шалгуурууд(бэлэн байдал, боломжийн үнэ, боломжит нийлүүлэлт, баталгаат)-тай хамт ашиглаж болно. Хүснэгт 3.2-ыг бөглөх нь зах зээлд байгаа үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар эхний ойлголтыг өгөхөд хоршоонд тусладаг.

Нэмэлт үйлчилгээ

Үйлчилгээ үзүүлэгч нь нэмэлт үйлчилгээг санал болгох нь үйлчлүүлэгчдийн анхаарлыг татдаг. Нэмэлт үйлчилгээ гэдэг нь үйлчилгээ үзүүлэгч нь худалдан авсан барааны үр дүнг нэмэгдүүлэх зорилгоор нэмэлт үйлчилгээг санал болгоно гэсэн утгатай. Тухайлбал худалдан авсан тоног төхөөрөмжид нь ашиглах заавар өгөх эсвэл засварлах үйлчилгээг санал болгож болно.

Хүснэгт 3.2 Үйлчилгээ үзүүлэгчийг ангилах жишээ

Үйлчилгээний төрлүүд	Шалгуур үзүүлэлт					
	Бэлэн байдал		Боломжийн үнэ		Боломжит нийлүүлэлт	
	Үйлчилгээ үзүүлэгчийн нэр	Хүргэлтийн нөхцөл	Үнэ	Төлбөрийн нөхцөл	Зай	Хугацаа
Үйлдвэрлэлийн						Нөхцөл байдал
Зах зээлийн						
Бизнес удирдлагын						
Санхүүгийн						
Өртөг шингэсэн үйлчилгээ						



Бие даалт 3.2

Дээрх хүснэгтийг ашиглан та өөрийн сонгосон үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар бөглөнө үү? Эдгээр үйлчилгээ үзүүлэгчдийг сонгосон гол шалтгаан нь юу вэ? Өөр үйлчилгээ үйлчлүүлэгчдийн талаар мэдээлэл байгаа юу, хүснэгтийн дагуу нарийвчлан бөглөж чадах уу?

Гадны үйлчилгээнд шалгуур тавих шаардлагатай эсэх

Одоо та хэрэгцээт үйлчилгээ болон боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар мэдээлэлтэй боллоо. Хоршоо нь ирээдүйд хийхээр сонирхож байгаа үйлчилгээ эсвэл үйлчилгээний зарим хэсгийг өөрөө үзүүлж болно.

- *Эдийн засгийн хэмжүүр:* Тодорхой нэг үйлчилгээ нэвтрүүлэхийн тулд өрсөлдөхүйц үнэ санал болгож зардал бууруулах хангалттай их хэрэгцээ гишүүдийн дунд байгаа эсэхийг хоршоо тооцоолох ёстой. Хэрвээ зардал нь үр ашгаасаа харьцангуй өндөр гарахаар бол хоршоо гадны үйлчилгээ үзүүлэгчийг ашиглаж болно.
- *Зах зээлийн бүтэц:* Хоршоо үйлчилгээгээ өрсөлдөхүйц үнээр санал болгох эсэх нь зах зээл дээрх бусад үйлчилгээ үзүүлэгчдээс хамааралтай. Зөвхөн нэг үйлчилгээ үзүүлэгч дангаар ноёрхсон зах зээл дээр нийлүүлэлт хийх хангалттай чадвартай хоршоод үйлчилгээгээ хямд үнээр (ноёрхлыг эвдэх зорилгоор) үзүүлэх боломжтой. Гэвч малчид, тариаланчид өрсөлдөөнтэй зах зээл дээрээс үйлчилгээ үзүүлэгчээ нэгэнт сонгочихсон байдаг тул хоршоо хатуу өрсөлдөөнийг сөрөн тухайн зах зээлд нэвтрэхэд хүндрэлтэй байх болно.
- *Туршлага:* Хоршоо гишүүддээ тодорхой нэг үйлчилгээг үзүүлэхээсээ өмнө тухайн үйлчилгээг чанарын өндөртүвшинд үзүүлэх туршлагатай эсэхээ тодорхойлох нь чухал асуудал юм. Хэрвээ байхгүй бол энэхүү туршлагыг боломжийн өртгөөр боломжит хугацаанд олж авах эсэх нь дараагийн асуудал юм. Хэрэв ийм боломж байхгүй тохиолдолд үйлчилгээг гаднаас авах шаардлагатай болно.

- *Бусад үйлчилгээнүүдтэйгээ холбох боломж:* Хоорондоо төстэй буюу нэг нь нөгөөгөө нөхөх боломжтой байвал эдгээр үйлчилгээг багц хэлбэрээр үзүүлэх нь давуу талтай. Энэ нь эдийн засгийн хэмжүүрийн шалгууртай ч хамаарна.
- *Хэрэглэгчдэд үйлчилгээ үзүүлэх чадвар:* Үйлчилгээ үзүүлнэ гэдэг нь зөвхөн үйлчилгээг төдийгүй хэрэглэгч (гишүүд)-ийн сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлж байнга хянах, мөн тухайн үйлчилгээг хүртэгчдийн авч болох үр өгөөжийг дээд хэмжээнд хүргэх явдал юм. Үүнд үйлчилгээг авах үед гишүүдэд тулгарч болох бэрхшээлүүдийг шийдвэрлэх асуудал багтдаг.
- *Бусад зардлууд:* Гишүүддээ тухайн нэг төрлийн үйлчилгээ үзүүлэхэд хоршооны нийт зардалд (шууд ба шууд бус) ямар өөрчлөлт орох вэ? Энэ зардлыг хоршоо хариуцах чадвартай юу? Энэ зардал цаашдаа буурах, өсөх талаарх хэтийн хандлага юу вэ?
- *Хамтын ажиллагаа:* Үйлчилгээ үзүүлэхэд бусад байгууллага, аж ахуйн нэгжүүдтэй тодорхой зохион байгуулалтанд (нөхцлөөр) орох боломжтой юу? Гаднаас үйлчилгээ авч хамтрах нь заримдаа өрсөлдөхөөс илүү таатай байж болно. Үйлчилгээ үзүүлэгчидтэй хамтын ажиллагаа өрнүүлэх/холбоо байгуулах боломжтой юу? Хоршооллын нийтлэг жишээнд дундын хоршоонд нэгдэх нь түгээмэл байдаг.



Бие даалт 3.3

Танай хоршооны үзүүлж буй үйлчилгээг үнэлэх: Ижил болон ойролцоо төрлийн үйлчилгээг санал болгодог үйлчилгээ үзүүлэгч олон байна уу? Бусад үйлчилгээ үзүүлэгчдээс танай хоршоо үнээ яаж илүү өрсөлдөх чадвартай байлгадаг вэ? Нэмэлт үйлчилгээ санал болгодог уу?

Хоршоо тодорхой үйл ажиллагаануудыг гадны хувь хүн байгууллагаар гүйцэтгүүлэх эсэхийг шийдвэрлэхийн тулд зардал, эрсдэлтэй холбоотой олон асуудлыг тооцох шаардлагатай болно. Хамгийн түгээмэл эрсдэл бол “үнэгүй зорчигч” бөгөөд энэ нь зарим гишүүд хоршоондоо хувь нэмэр оруулахгүйгээр хоршооноос ашиг хүртдэг асуудал юм. Танзани

улсын Нгара фермерүүдийн хоршоо эрсдлээ хэрхэн шинэлэг аргаар шийдвэрлэсэн талаарх доорх бодит туршлагыг танилцуулъя.



Бодит жишээ 3.1 Танзани улсын Нгара фермерүүдийн хоршооны кофены нийлүүлэлтийн сүлжээн дэх “үнэгүй зорчигч”-той тэмцсэн тухай.

Та тасалбараа төлөөд автобусаар явж байхад хэн нэгэн тасалбараа авахгүйгээр автобусанд зорчихийг харахаар дургүй хүрдэг. Яагаад зарим нь үнэгүй зорчиж байхад бидний үлдсэн хэсэг нь төлөх ёстой юм бол? Иймэрхүү үнэгүй зорчигч нар автобусанд төдийгүй хаа сайгүй тааралддаг. Зарим хүмүүс өөрсдөө хувь нэмрээ оруулаагүй байж хамтын хөдөлмөрийн үр шимээс цаг үргэлж хүртдэг бөгөөд өөрийн хувь нэмрийг оруулсан бусад гишүүдийн хувьд тэд нар сөрөг нөлөө үзүүлдэг.

Автобусны тасалбарын энэ тохиолдолд тухайлбал тасалбараа төлсөн зорчигчид илүү мөнгө төлж “үнэгүй зорчигч”-ийн төлбөрийг төлж байна гэсэн үг юм.

Хоршоодын хувьд “үнэгүй зорчигч” гэдэг нийтлэг бэрхшээл юм. Заримдаа гишүүд (шууд бус гишүүд) өөрсдөө хоршоондоо дэмжлэг үзүүлдэггүй, үзүүлэхийг ч хүсдэггүй мөртлөө хоршооноос хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагаа, үйлчилгээнээс ашиг хүртдэг. Танзани улсын баруун хойно орших кофены хоршооны доорх жишээ хоршооны “үнэгүй зорчигч” гишүүдийн сөрөг нөлөөллийн талаар харуулж байна.

Нгара фермерүүдийн хоршоо гишүүдээ дэмжих олон төрлийн үйлчилгээг үзүүлж 2000 гаруй малчин, тариаланчдын амьжиргааны түвшинг сайжруулахын тулд 10 гаруй жил маш шаргуу ажилласан байна. Өнөө үед зах зээлийн эрэлт, кофены чанар маш чухал. Худалдан авагч нар чанар, худалдаж авах үнийг их анхаардаг учраас хоршоо кофеныхоо чанарыг сайжруулахад голлон анхаардаг байна.

Эдгээр хүчин чармайлт байгаа хэдий ч “үнэгүй зорчигч”-ийн үйлдлээс болсон сөрөг нөлөөллүүд гарсаар байна. Хэдхэн ичгүүр сонжуургүй гишүүд, зуучлагч нар боловсорсон боловсроогүй кофены үрийг хольсноос болж эцсийн бүтээгдэхүүний чанарт (гүйцэт боловсроогүй кофены үр таагүй амттай байдаг) муугаар нөлөөлсөн байна. Үүнээс болж гишүүдэд олгогддог төлбөр нь байх ёстой хэмжээнээсээ багасаж очдог байна.

Боловсорсон, боловсроогүй үрийг хараад ялгахад маш хэцүү. Кофены үрийг ихэвчлэн хуурайгаар нь зардагаас болж энэ ёс суртахуунгүй үйлдэл гарсан байна. Хоршоо энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд хоёр үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхээр шийдвэрлэжээ. Эхний шийдвэр бол гишүүдийн боловсорсон, боловсроогүй кофены үрийг хольдог сөрөг үр дагавраас сэргийлж Араб болон робуста гэсэн 2 төрлийн үр тариалахын зэрэгцээ гишүүдийн ойлголтыг сайжруулах сургалт, ухуулгын үйл ажиллагаануудыг эрчимжүүлсэн.

Хоёр дахь үйл ажиллагаа нь хуурай үр боловсруулахыг зогсоосон байна. Шинэ дүрмээр кофег нойтонгоор нь боловсруулж, боловсроогүй үрийг амархан тодорхойлдог, зөвхөн боловсорсон үрийг ашиглах технологи гаргасан байна. Дээрх үйл ажиллагаануудыг хэрэгжүүлснээр кофе хуурамчаар хийх явдал буурсан байна. Энэ нь хоршооны гишүүдэд илүү чанар, илүү үнийг олоход тусалсан байна.

Эх сурвалж: ОУХБ-ын ноён Сам Мшиу-ийн бичсэн тайлан, хоршооны дэд ерөнхийлөгч Жон Смит Иманатай хийсэн ярилцлагыг үндэслэв.



Бие даалт 3.4

Хоршооны үзүүлж буй үйлчилгээнээс ашиг хүртэж байгаа гишүүн бус хүмүүсийн тухай жишээ бодож олно уу? Танай гишүүдийн дунд "үнэгүй зорчигч" байна уу?

Гишүүдийн сэтгэл ханамж

Хоршооны хамгийн чухал хөрөнгө бол гишүүд юм. Үүнтэй зэрэгцээд гишүүд нь хоршооны гол үйлчлүүлэгчид юм. Хоршоо гишүүддээ хангалттай үр өгөөжөө өгч байж гишүүдээ хариуцлагатай болгодог. Үзүүлж буй үйлчилгээнд сэтгэл нь хангалуун байгаа тохиолдолд л үйлчлүүлэгчийг хадгалж үлдэх боломжтой юм. Тэгэхээр хоршоо гишүүддээ үйлчилгээ үзүүлснийхээ дараа тэдгээрийн сэтгэл ханамжийн байдлыг үнэлэх нь маш чухал.

Үйлчилгээг үнэлж болох олон төрлийн шалгуур үзүүлэлтүүд байдаг ба доор хүснэгтээр зарим жишээг танилцуулъя.

Хүснэгт 3.3: Үйлчилгээг үнэлэх шалгуур

Үнэлгээний шалгуур	Асуулт
Үйлчилгээний чанар	Үйлчилгээ үзүүлэгчийн ажил үйлчилгээ нь хоршооны гишүүдийн шаардлага, чанарын стандартанд нийцэж байна уу?
Хүргэлтийн нөхцөл	Үйлчилгээ үзүүлэгч үйлчилгээг цагт нь хүргэсэн үү? Үйлчилгээ үзүүлэгч захиалсан тоо хэмжээгээр хүргэсэн үү?
Найдвартай байдал	Үйлчилгээ үзүүлэгч өөрийн амлалтандаа хүрч байна уу?
Үнэ	Хөрөнгө оруулалт хийснээр үйлчилгээний үр ашиг нэмэгдсэн үү?
Нөхцөл	Үйлчилгээ үзүүлэгч тохиролцсон нөхцлөөр төлбөр болон хүргэлтийг хийсэн үү?

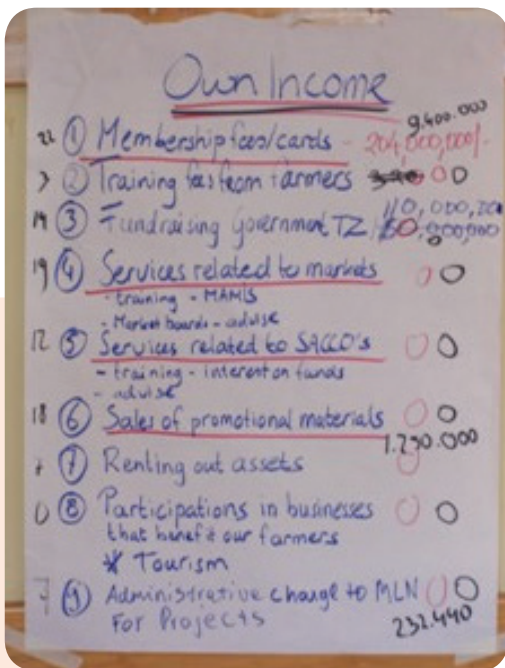
Үнэлгээний дараа юу хийх ёстой вэ?

Гишүүдийн сэтгэл ханамжийг тодорхойлсны дараа хоршооны удирдлагууд цаашдын шийдвэрээ гаргах хэрэгтэй. Үүнтэй холбоотой боломжит 3 хувилбарыг доор танилцуулж байна. Үүнд:

Үйлчилгээнд сэтгэл хангалуун байх: Үйлчилгээ хэрэгцээтэй хэвээрээ л байвал хоршооны удирдлагууд илүү чанартай, хямд үйлчилгээг санал болгож чадах бусад үйлчилгээ үзүүлэгч нар гарч иртэл энэ үйлчилгээгээ үргэлжлүүлэн үзүүлсээр байна. Гарч ирсэн тохиолдолд гишүүдээ шинэ үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар мэдээлэл өгөх хэрэгтэй.

Үйлчилгээнд сэтгэл дундуур байх: Хэрвээ гишүүдэд үйлчилгээ хэрэгтэй хэвээр байвал удирдлага бусад үйлчилгээ үзүүлэгч нарыг судлах эсвэл одоогийн үйлчилгээ үзүүлэгч нартай үйлчилгээгээ хэрхэн сайжруулах талаар ярилцаж болно.

Үйлчилгээнд сэтгэл ханамжгүй байх: Үйлчилгээ нь чухал хэвээр байна уу гэдгийг тодорхойлох хэрэгтэй, хэрвээ хэрэгцээтэй хэвээр бол өөр үйлчилгээ үзүүлэгчийг олж сонгох явц дахин эхэлнэ. Зах зээлийн шаардлага, гишүүдийн хэрэгцээ байнга өөрчлөгддөг тул үйлчилгээг хэрхэн үзүүлэх асуудал нь тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц юм. Үйлчилгээ үзүүлж буй зах зээл нь дандаа тогтвортой байдаггүй. Ямар хэрэгцээ байна вэ? Манай хоршооны зорилготой яаж нийцэж байна вэ? Зах зээлийн эрэлт ямар байна вэ? Аль үйлчилгээ үзүүлэгч тохирч байна вэ? гэдгийг хоршоо дахин дахин анхаарч байх хэрэгтэй. Шийдвэр гаргах явцад гишүүдийн сэтгэл ханамжийг үнэлэх нь маш чухал.



Own Income	
22 ① Membership fees/cards	9,400,000
> ② Training fees from farmers	300,000
14 ③ Fundraising government TZ	110,000,000
19 ④ Services related to markets	150,000,000
- training - MAMIS	
12 ⑤ Services related to SACCO's	0
- training - interest on funds	
- advise	
18 ⑥ Sales of promotional materials	0
+ ⑦ Renting out assets	1,250,000
0 ⑧ Participations in businesses that benefit our farmers	0
* Tourism	
7 ⑨ Administrative charge to MLN for projects	231,440



Гол суралцах зүйлс

Энэ модульд бид хоршооны үйлчилгээ үзүүлэх үүргийн талаар танилцууллаа. Хоршоо үйлчилгээг өөрөө үзүүлэх, гадны мэргэшсэн үйлчилгээ үзүүлэгч нарыг гишүүдтэйгээ холбох, эсвэл зах зээл дээрх үйлчилгээ үзүүлэгч нарыг олоход гишүүддээ тусалж болно.

Гишүүдэд маш олон төрлийн хэрэгцээ байдаг. Хоршоо тэр бүх хэрэгцээнүүдийг хангах боломжгүй юм. Хоршооны удирдлагуудын хувьд гишүүдийнхээ хэрэгцээг эрэмбэлэх нь нэг сорилт болдог. Гишүүдийн хэрэгцээг хангах нь хоршооны зорилготой нийцэж байгаа эсэх, үзүүлж буй үйлчилгээ нь зах зээлийн эрэлттэй бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд нөлөөлж байгаа эсэхэд хоршоо дүн шинжилгээ хийж байх ёстой.

Гишүүдийн аль хэрэгцээг хангасан үйлчилгээг үзүүлэхээ шийдвэрлэсний дараа хамгийн тохиромжтой үйлчилгээ үзүүлэгчийг судалж тодорхойлох үүрэг хоршоонд тулгарна.

Бэлэн байдал, боломжийн үнэ, боломжит байдал, баталгаа гэсэн шалгуурт үндэслэн хоршоо сонголтоо хийнэ. Үйлчилгээ үзүүлэгчийг сонгосноор хоршооны үзүүлэх үйлчилгээ дуусгавар болохгүй. Үйлчилгээг үзүүлсний дараа гишүүд сэтгэл ханамжтай байгаа эсэхийг хоршоо шалгаж байх ёстой. Үүний дараа шийдвэр гаргах үйл явц дахин эхэлнэ.

Хавсралт 1

Нөхцөл байдлын шинжилгээний арга⁵

SWOT буюу нөхцөл байдлын шинжилгээ нь хоршооны давуу тал, сул тал гэсэн дотоод хүчин зүйл, боломж, аюул гэсэн гадаад хүчин зүйлс, төсөл болон бизнесийн үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашигладаг стратеги төлөвлөлтийн арга юм. Тухайлбал нөхцөл байдлын шинжилгээг бизнесийн үйл ажиллагааны зорилгыг нарийвчлан тогтоох, тухайн зорилгод хүрэхэд тохиолдох таатай болон таагүй дотоод гадаад хүчин зүйлсийг тодорхойлоход ашиглана. Мөн өнгөрснөө нягтлаж харах, одоогийн болон учирч болзошгүй асуудлуудыг шийдвэрлэх боломжит шийдлүүдийг олоход танд тусална.

Давуу тал

Давуу тал нь дотоод эерэг хүчин зүйл юм. Давуу тал нь сайн бэлтгэгдсэн хариуцлагатай тэргүүлэгчид, чадварлаг ажилтан, агуулах, тоног төхөөрмж, санхүүжилт зэргээс бүрдэнэ.

Сул тал

Сул тал нь гишүүдэд үр өгөөжтэй үйлчилгээ үзүүлэхэд саад тотгор болохуйц дотоод сөрөг хүчин зүйлс юм. Сул тал гэсэн ойлголтонд хангалтгүй санхүү, чадварлаг ажилтнууд дутмаг, гишүүдийн оролцоо идэвхгүй, тэргүүлэгчдийн үйл ажиллагаа сул, дотоод хяналт нь үр дүнгүй байх зэрэг асуудлууд багтана.

Боломж

Боломж гэдэг нь хоршоод байгууллагаа бэхжүүлэх, эсвэл төслөө сайжруулахад ашиглах гадаад эерэг хүчин зүйл. Боломжинд эрх зүйн таатай бодлого, дэмжлэг, судалгааны байгууллагууд, хоршооны коллеж, дундын хоршоо зэрэг байгууллагууд оршин тогтнох нөхцөл бүрдсэн байх, үзэсгэлэн худалдаанд оролцох, дэд бүтэц сайн хөгжсөн, бусад байгууллага болон бизнесийн хамтрагчуудтай хамтран ажиллах зэрэг асуудлууд багтдаг.

Аюул

Аюул бол хоршоонд сөрөг үр нөлөө үзүүлдэг гадаад хүчин зүйл юм. Аюулд төрийн зохисгүй бодлого, байгалийн гамшиг, орон нутгийн дотоод зөрчилдөөн, шилжилт хөдөлгөөн, улс төрийн тогтворгүй байдал, сул дэд бүтэц зэрэг асуудлууд ордог.

⁵ Төсөл боловсруулах гарын авлага: Хоршоо болон бусад өөртөө туслах байгууллагуудын хөгжлийг дэмжих алхам алхамаар хэрэгсэл, "Африкийн хоршооллын төлөө" ОУХБ-ын хөтөлбөр, Женев, 2010, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (2011 оны 10-р саян 4).

- Давуу ба сул тал нь дотоод хүчин зүйлс бөгөөд гишүүдээ дэмжих үйлчилгээ үзүүлэх хоршооны чадавхийг дээшлүүлэхэд ашиглана.
- Давуу тал нь дотоод нөөц бололцоог харуулдаг. Хоршоо нь гишүүддээ үйлчилгээ үзүүлэх чадавхиа сайжруулахын тулд давуу талаа үр дүнтэйгээр ашиглах ёстой. Жишээлбэл, хоршоо өөрийн мэргэшсэн, чадварлаг ажилтнуудаа ашиглаж гишүүддээ үйлдвэрлэлийг нь дэмжих үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой.
- Сул тал нь хоршооны гишүүддээ үйлчилгээ үзүүлэх чадавхийг бууруулдаг. Үйлчилгээ үзүүлэх чадавхиа сайжруулахын тулд сул талаа арилгах арга зам олох ёстой. Хэрвээ сул тал нь гишүүдийн ур чадвартай холбоотой бол хоршоо гишүүдийнхээ чадавхийг сайжруулах чиглэлээр холбогдох сургалт зохион байгуулж болно.
- Боломж болон аюул нь үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ үзүүлэх хоршооны чадавхид нөлөөлж болохуйц гадаад хүчин зүйлс юм. Боломж нь хоршооны үйлчилгээ үзүүлэх чадавхийг сайжруулахад давуу тал болон ашиглагдах гадаад эерэг хүчин зүйл юм. Жишээлбэл, хоршоо судалгааны үр дүнг авч малчид, тариаланчдын ХАА-н үйлдвэрлэлийн хэрэгцээнд зориулан түгээхэд судалгааны төвийг давуу талаа болгон ашиглаж болно.
- Аюул нь хоршооны үйл ажиллагаанд сөрөг үр дүн үзүүлж чадавхийг сулруулдаг гадаад хүчин зүйлс юм. Үүнтэй холбогдуулан эрсдлээс сэргийлэх, эсвэл багасгахын тулд зохих шийдвэр гаргах хэрэгтэй.



Ном зүй

ILO/COOP^{AFRICA}. 2010. *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations* (Geneva). Available at: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (accessed 7 October 2011).

–. 2009. *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia*. Available at: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (accessed 7 October 2011).

Harper, M. 1979. *Management of larger agricultural cooperatives: Material for management training in agricultural cooperative* (Geneva, MATCOM, ILO).

Miehlbradt, A.; McVay, M. 2003. *Developing commercial markets business development services, Seminar Reader* (Turin, ITC/ILO).

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

–. 2008. *Trading up! Building cooperation between farmers and traders* (Amsterdam, KIT Publishers).

Нэмж уншиж судалбал зохих:

Black, I. 1981, *Transport management. Material for management training in agricultural cooperatives* (Geneva, MATCOM ILO).

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*.

Available at: <http://www.wur.nl/NR/rdonlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBecxfinalConstrainConstraints.pdf> (accessed 7 October 2011).

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 1998/2001. *Agricultural cooperative development – A manual for trainers* (Rome).

Henehan, B.; Anderson, B. 2001. *Considering cooperation: A guide for new cooperative development* (Ithaca, New York, Cornell University).

International Labour Organization. 2010. *Code of practice on safety and health in agriculture* (Geneva)

Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf (accessed 7 October 2011).

–. 2006. *Case study: MSE service fairs in Sri Lanka “BDS baseline survey”* (Colombo).

www.agriculture-my.coop