



МБАНХ, ХХМЭА



ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГУУД

Цуврал гарын авлага № 2

АГУУЛГА

ЗОРИЛГО: ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГЫГ ТҮГЭЭН ДЭЛГЭРҮҮЛЭХ.....	2
АГУУЛГА.....	3
БЭЛЧЭЭР ТАЛХЛАГДАХ ҮЙЛ ЯВЦ.....	3
ХАРАНХҮЙ ЗАХ ЗЭЭЛЭЭС УХААЛАГ ЗАХ ЗЭЭЛ РҮҮ.....	3
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН 6 ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА.....	4
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 1: АРДЧИЛАЛТАЙ ЗАСАГЛАЛ.....	4
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 2: БАХ-ЭЭС БИЙ БОЛСОН ХОРШОО.....	5
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 3: УДИРДАХ НЭГДСЭН БАЙГУУЛЛАГАТАЙ ХОРШОО.....	6
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 4: БИЗНЕС ТӨЛӨВЛӨГӨӨ.....	7
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 5: ТҮҮХИЙ ЭД ЦУГЛУУЛАХ ХӨРӨНГӨ, ПРОЦЕДУР.....	9
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 6: ОРОЛЦООНЫ АРГААР АШИГ ХУВААРИЛАХ.....	11

Зорилго: Тэргүүн туршлагыг түгээн дэлгэрүүлэх

Монголын Нэхмэлийн Салбарын Тогтвортой Үйлдвэрлэл Ба Эко Тэмдэг (STeP EcoLab) төслийн хүрээнд (Европын Холбоо, 2018-2021 он) Хил Хязгааргүй Малын Эмч нар ба Агрономчид ОУБ (AVSF) болон Монголын бэлчээр ашиглагчдын нэгдсэн холбоо (МБАНХ)-ноос Монголын ноос ноолуурын үйлдвэрүүдэд тогтвортой нэмүү өртгийн сүлжээний анхан шатны төвшинд түүхий эдийн тогтвортой эх үүсвэр бий болгоход дэмжлэг үзүүлэх зорилготой. Энэ зорилгоор Баянхонгор, Архангай, Говь-Алтай аймагт тогтвортой үйлдвэрлэлийн системтэй холбоотой үйл ажиллагаа эрхэлдэг дээрх хоёр төслийн үр шим хүртэгчдээс асуулга авлаа.

Асуулгаар амжилттай хэрэгжиж батлагдсан, бусад газар түгээн дэлгэрүүлэх шаардлагатай сайн туршлагуудыг илрүүлэх зорилго тавьсан. Нэн тэргүүнд хэрэгжүүлэх шаардлагатай нийт 20 сайн туршлага сонгож гурван бүлэгт ангилав:

- Бэлчээрийн газрын менежментийн 6 шилдэг туршлага:
 - o БАХ-ийн тогтолцоо (Бэлчээр ашиглагчдын хэсэг)
 - o БАХ-ийн бэлчээрийн менежментийн схем
 - o Сумын Засаг даргатай байгуулах Бэлчээр ашиглах гэрээ
 - o Бэлчээрийн мониторинг үнэлгээний тогтолцоо (фото мониторинг, уян хатан менежмент)
 - o Улирлын зохистой бэлчээр сэлгэлт (өвөл, хавар, зун, намрын шилжилт хөдөлгөөн)
 - o БАХ-ийн дотоод сан
- Хоршооны засаглалын 6 тэргүүн туршлага:
 1. Ардчилалтай засаглал
 2. БАХ-ээс бий болсон хоршоо
 3. Удирдах нэгдсэн байгууллагатай хоршоо
 4. Бизнес төлөвлөгөөтэй хоршоо
 5. Түүхий эд цуглуулах хөрөнгө, аргачлалтай хоршоо
 6. Оролцооны аргаар ашиг хуваарилах
- Хоршооны худалдан авалт, мөшгөлтийн 8 тэргүүн туршлага:
 - o Түншүүдтэй байгуулах худалдах, худалдан авах гэрээ
 - o Түүхий эдийн борлуулалтад гишүүдийн оролцоо, үүрэг хариуцлага
 - o Түүхий эдийн чанар сайжруулах (цөм сүрэг, элит үржлийн мал)
 - o Малын эмч, малын эрүүл мэндийн үйлчилгээний хүртээмж
 - o Малын тэжээлийн сан
 - o БАХ-ийн дарга, хоршооны гишүүдийн дэвтэр
 - o Ноолуур самнах шинэ тогтолцоо
 - o Мөшгөлтийн маягт, агуулахын менежмент, зориулалтын шуудай сав, битүүмжлэх тогтолцоо

Энэхүү товхимолд хоршооны засаглалын 6 тэргүүн туршлагын ерөнхий мэдээлэл 1/ үр шим хүртэгч, зохион байгуулалт, тогтвортой арга барилыг нэвтрүүлэх, дэмжихэд оролцогч талууд; 2/ тэдэнд зориулж явуулах сургалтын талаар танилцуулав.

Агуулга

БЭЛЧЭЭР ТАЛХЛАГДАХ ҮЙЛ ЯВЦ

1991 онд коммунист дэглэм задарснаас хойш Монголын нүүдлийн мал аж ахуй ихээхэн өөрчлөгдөж бэлчээрт сөргөөр нөлөөлөх болов. Төвлөрсөн төлөвлөгөөт эдийн засгаас (малчид улсад ажилладаг байв) зах зээлийн эдийн засагт шилжсэнээр (малчид их орлогын төлөө ажилладаг) малчид малынхаа тоо толгойг, ялангуяа ноолуур авах зорилгоор ямаагаа өсгөх болов. Үр дүнд нь бэлчээрийн даац хэтэрч, өвсний гарц муудан халцгайрч байна. Ийнхүү Монголын бэлчээр, түүнд



малаа адгуулах малчид аажмаар цөлжих үйл явцтай нүүр тулгарлаа.

ХАРАНХҮЙ ЗАХ ЗЭЭЛЭЭС УХААЛАГ ЗАХ ЗЭЭЛ РҮҮ

Бэлчээрийн доройтлыг таслан зогсоож, малчдыг илүү үр ашигтай бизнесийн орчил руу хөтлөхийн тулд тооноос чанарт шилжих стратеги баримтлахад нь дэмжлэг үзүүлдэг. Чанарт шилжихэд шаардлагатай хүчин чармайлт нь тэдний борлуулалтад шууд нөлөө үзүүлнэ гэдгийг малчид ойлгодог; малын тоо толгойг бууруулж сүргийн бүтцийг зохистой болгох (ялангуяа ямааг цөөлөх), бэлчээрийн даацыг сэргээх зорилгоор худаг сэргээн засварлах, талхлагдсан газрыг хамгаалах, Бэлчээр ашиглагчдын хэсэг (БАХ) байгуулах, үүлзалт зохион байгуулах, бэлчээрийн мониторинг үнэлгээ хийх гэх мэт. Үүнд санхүүгийн нөхөн олговор шаардлагатай.

Бие даасан малчид бүтээгдэхүүнээ ченжээр дамжуулан борлуулдаг нь нэмүү өртөг шингээх боломж олгодоггүй. Иймд AVSF болон МБАНХ-ноос тэднийг тогтвортой хөгжлийн төлөө хоршооны зохион байгуулалтад нэгдэж, түншүүдтэй шууд холбогдох боломжоо нэмэгдүүлэхийг уриалж байна. Тогтвортой үйлдвэрлэлээр бий болсон бүтээгдэхүүн чухал болохыг баталгаажуулалтын системээр дамжуулан түншүүдэд нотлон харуулна.



Хоршооны засаглалын 6 тэргүүн туршлага:

ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 1: АРДЧИЛАЛТАЙ ЗАСАГЛАЛ

Тогтвортой хөгжихийн тулд хоршоо байгуулдаг. Энэхүү зорилтыг **дүрэмдээ** тусгаж, гишүүн элсүүлэх нэгэн шалгуур үзүүлэлт болгоно.

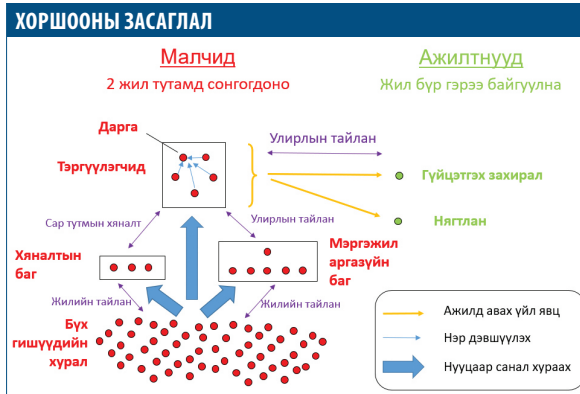
Хоршооны засаглал нь гишүүдийн **оролцоог хангах**, гишүүдийнхээ төлөө ажиллахаар сонгогдсон төлөөлөл нь тэдний сонирхлыг хамгаалж эсрэг үйл ажиллагаа явуулахгүй байхад оршино.

Хоршооны гишүүд нь малчид болон тэдний сонгосон төлөөлөл (Тэргүүлэгч болон Хяналтын зөвлөлийн гишүүд)-өөс бүрдэх бөгөөд мал аж ахуйн нөхцөл байдал, тулгарч буй бэрхшээл, ижил боломжийн улмаас иргэд нэгдэх нь нийтлэг тохиолддог.

Малчид хоршооны бүх ажил үүргийг зохион байгуулахад хангалттай мэдлэг, чадвартай биш байж болно. Иймд хоршооны гишүүд нь тодорхой ажил үүргийг **стратегийн** хүрээнд гишүүдтэй хамтран гүйцэтгэх **ажилтан** (жишээлбэл, Гүйцэтгэх захирал, нягтлан) томилж ажиллуулдаг. Эдгээр ажилтан нь улирал тутам **Тэргүүлэгчдэд**, жилд дор хаяж нэг удаа удирдах дээд байгууллага болох **Бүх гишүүдийн хуралд** тайлагнах ёстой.

Заалт 4.1. (дүрэм): Хоршооны зорилго

Хоршооны гишүүд **бэлчээрийн зөв зохистой менежментээр** мал аж ахуйн тогтвортой үйлдвэрлэл эрхэлж, **байгалийн тэнцвэртэй байдлыг хадгалж хамгаалсанаар** хоршооны гишүүдийн мал аж ахуйн бүтээгдэхүүний борлуулалтыг сайжруулан, гишүүдийнхээ **орлогыг нэмэгдүүлэх**, тэдний нийгэм, соёлын болон оюуны нийтлэг хэрэгцээг хангах явдал нь хоршооны гол зорилго мөн.



Хоршооны амжилтын гол түлхүүр нь гишүүд, тэдний сонгогдсон төлөөлөл, ажилтнууд хоорондын итгэлцэл юм. Хоршооны гишүүд дундаас сонгогдсон **Хяналтын зөвлөлийн гишүүд** нь хоршооны засаглалын хэрэгжилт, үйл ажиллагаа, холбогдох зардал нь Бүх гишүүдийн хурлын шийдвэр, стратегитай нийцэж буй эсэхэд хяналт тавьдаг.

Хоршооны гишүүд нь Мэргэжлийн туслах баг, Хяналтын зөвлөл,

Тэргүүлэгчдийг нууц санал хураалтаар сонгодог. Тэргүүлэгчид нь дундаасаа даргаа сонгоно.

Хэдхэн удирдлагууд бүх асуудлыг шийдэх бус гишүүн бүрийг шийдвэр гаргахад оролцуулах зорилгоор **оролцооны тусгай аргуудыг** боловсруулсан:

- Бүх гишүүдийн хурал, ажлын уулзалтын үеэр хүн бүрийн оролцоог хангах үүднээс **ажлын хэсэг** зохион байгуулах;
- **Уулзалтын үед баримтлах дүрэмтэй болох**; үүнд, нарийн бичиг ажиллуулах, уулзалтын хөтөлбөрийг урьдчилж боловсруулах, санал хэлэх хугацааны дээд хязгаарыг тогтоох, протокол хөтөлж зарлалын самбарт байршуулах гэх мэт.

ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 2: БАХ-ЭЭС БИЙ БОЛСОН ХОРШОО

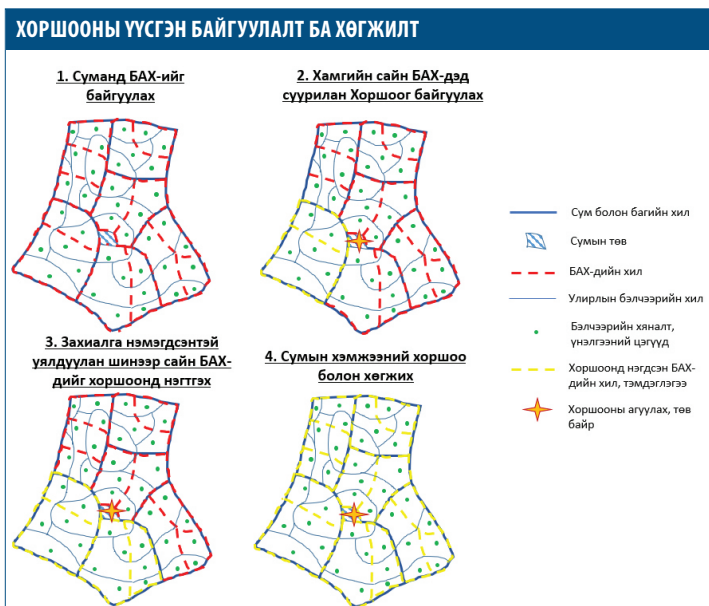
Бэлчээрийн доройтол, **сүйрэл** зөвхөн нэг сууриас шалтгаалахгүй тул малчид хариуцлага хүлээдэггүй гэж тэдний ихэнх нь хэлж байв. Нэг малчин ганцаараа малынхаа тоо толгойг багасгах шийдвэр гаргаснаар ийм бодлого баримталдаггүй бусад малчдын өмнөөс золиос болохоос бус бэлчээрт эерэг нөлөө үзүүлж чадахгүй гэж үздэг. БАХ байгуулснаар гишүүд харилцан ярилцаж бэлчээрийн доройтлын гол шалтгаан нь мал аж ахуй эрхлэх арга барил гэдэгтэй санал нэгддэг. Энэхүү харилцан зөвшилцлийн дүнд тогтвортой арга барил нэвтрүүлэх замаар түншүүдийн шаардлагад нийцсэн бүтээгдэхүүн нийлүүлэх чадамжтай **тогтвортой хөгжилд тэмүүлсэн хоршоо байгуулах** шийдвэр гарч болно.

Сумын төвшинд БАХ-үүд байгуулагдсаны дараа хоршоо байгуулах шийдвэр гаргахаар БАХ-ийн дарга нар чуулна. Тэд хоршоо байгуулах чадамжтай хамгийн сайн ажиллагаатай БАХ-үүдийг сонгоно. Шинэ хоршоог амжилттай хөгжүүлэхийн тулд энэхүү сонголтыг хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлтээр хийнэ; үүнд, **1/** тогтвортой арга барил нэвтрүүлэхэд БАХ-ийн менежментийн чанар, гишүүдийн хамтач ажиллагаа; **2/** БАХ-ийн гишүүдийн үйлдвэрлэдэг ноолуурын чанар; **3/** түншийн зүгээс бэлчээрийн менежментэд тавьдаг өндөр шаардлагыг биелүүлэхийн төлөө БАХ-ийн бүх гишүүд хоршоонд нэгдэх эрмэлзэлтэй эсэх.

Шилдэг БАХ-үүд хоршоо байгуулсныхаа дараа жил бүр бусад БАХ-үүддээ хоршоогоо хэрхэн хөгжүүлж байгаа талаараа танилцуулах, борлуулалтын боломж нэмэгдэхийн хэрээр сэдэл төрүүлэх замаар **сумынхаа сайн үйл ажиллагаатай бусад БАХ-үүдийг алхам алхмаар эгнээндээ нэгтгэнэ**. Шинэ БАХ-үүдийг хоршоонд элсүүлэх бэлтгэлийг сайтар хангах, зах зээлд нийлүүлэх бүтээгдэхүүнийхээ тоо хэмжээг нэмэгдүүлэхийн

тулд хоршоо нь хамгийн сайн үйл ажиллагаатай БАХ-үүдээс ноолуур борлуулна. Энэ нь тогтвортой хөгжлийн шаардлагуудыг бүрэн биелүүлээгүй хоршоодоос ялгарах онцлог болно. Дараагийн 2 жилд эдгээр сайн үйл ажиллагаатай БАХ-ийн гишүүд хоршоонд нэгдэж тогтвортой малчны болзол хангах бүх шаардлагыг биелүүлэхийн тулд хоршооноос мэргэжлийн дэмжлэг авах боломжтой болно.

Дунд хугацаанд **сумын бүх малчид хоршоонд нэгдэх ёстой**. Тэд сумын бэлчээрт шууд эерэг нөлөө үзүүлэх бүхий л шаардлагатай тогтвортой арга барил нэвтрүүлнэ.



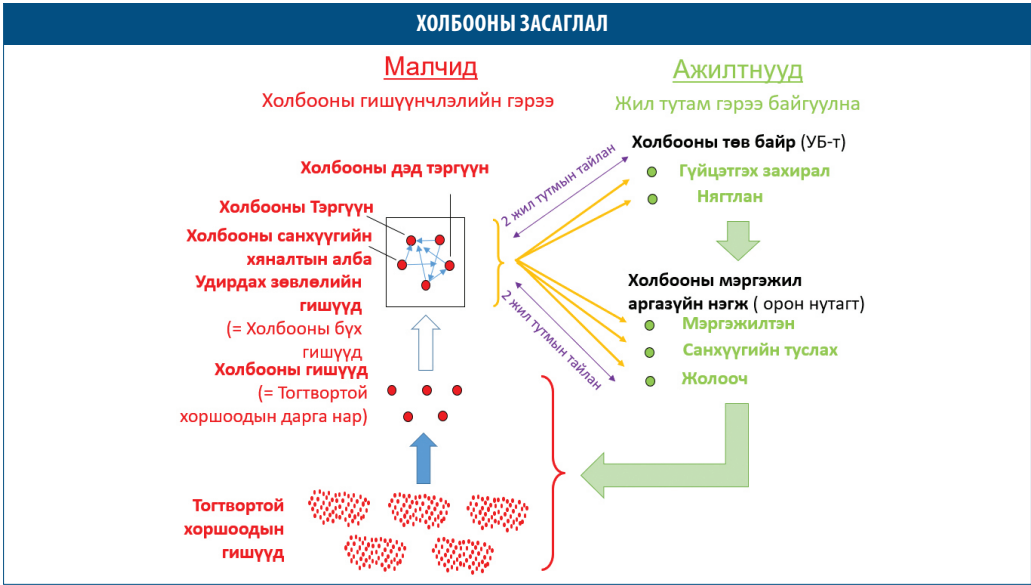
ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 3: УДИРДАХ НЭГДСЭН БАЙГУУЛЛАГАТАЙ ХОРШОО

Тогтвортой арга барил нэвтрүүлж буй бүх хоршоод AVSF болон МБАНХ-ноос хэрэгжүүлж буй төсөлд нэгдсэн:

- AVSF аргачлал: Баянхонгор аймгийн тогтвортой хоршоодын холбоо; Улаанбаатар хотод төвтэй, Баянхонгор аймгийн төвд мэргэжлийн дэмжлэг үзүүлэх нэгжтэй: ашгийн бүс, гишүүддээ үйлчлэх байгууллага;
- МБАНХ-ны аргачлал: Архангай, Говь-Алтай аймаг дах **Дундын хоршоо**; аль аль нь аймгийн төвдөө байрладаг: тогтвортой хоршоодын өмчит ашгийн байгууллага.

Дээрх хоёр удирдах нэгдсэн байгууллагын аль аль нь тогтвортой хоршоод гүйцэтгэхэд хүндрэлтэй үйл ажиллагааг хариуцах зорилготой: 1/ дотоод, гадаад зах зээлд тогтвортой бүтээгдэхүүний маркетинг хийх; 2/ борлуулалтын өмнөх (нийлүүлэх бүтээгдэхүүний тоо хэмжээг гаргах, захиалга түгээх), явцын (цуглуулах, тээвэрлэх, боловсруулах, хил гаалийн асуудлыг зохицуулах) болон дараах (ашиг хуваарилах) үйл ажиллагаанд мэргэжлийн дэмжлэг үзүүлж, зохицуулах; 3/ их хэмжээний худалдан авалтыг зохицуулах; 4/ бусад бизнес үйл ажиллагааг хөгжүүлэх (жишээлбэл: мах, арьс шир, хонины ноос, ботго, торомны ноос, сарлагийн хөөвөр, аялал жуулчлал гэх мэт); 5/ аймгуудад байгаа холбоо, дундын хоршооны техникийн дэмжлэг үзүүлэх нэгжийн үйл ажиллагааг жилээр төлөвлөх, хяналт тавих, гишүүддээ олон салбарын мэргэжлийн туслалцаа үзүүлэх.

Иймд тогтвортой хоршоод төлөөллөө сонгож, бизнес, хэл шинжлэлийн чиглэлээр сургууль дүүргэсэн Гүйцэтгэх захирал, мэргэжлийн боловсон хүчин ажиллуулдаг. Удирдах нэгдсэн байгууллагын засаглал хоршоотой төстэй: Тэргүүлэгчид нь гишүүн хоршоодын дарга нараас бүрдэх бөгөөд зорилт, судалгааны чиглэл, үйл ажиллагаа болон санхүүгийн төлөвлөгөө боловсруулна, тайлагнана, ашгийнхаа тодорхой хувийг дараа жилийнхээ төсөвт зарцуулах шийдвэр гаргана.



ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 4: БИЗНЕС ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Бүх хоршоод дараах зорилготой бизнес төлөвлөгөө боловсруулж ажиллахыг дэмждэг:

- хоршооны гишүүдийн хүсэлтийг биелүүлэх боломж, орлого ашгийг тооцох;
- хүсэлтийг биелүүлэхэд шаардлагатай хөрөнгө, зохион байгуулалтыг тооцох;
- сайтар тооцсон хүлээгдэж буй ашигт суурилж байгууллагын ойрын болон дунд хугацааны хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулах;
- зорилтдоо хүрэхэд хоршооны чадавхыг бэхжүүлэх зорилгоор төлөвлөгөө ба хэрэгжилтийг харьцуулан судлах;

Бизнес төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлэх алхам:

1. **Бүх гишүүд хэлэлцэх: ажлын хэсгээр** дамжуулан хоршооны бүх гишүүд хоршооноос хэрэгжүүлбэл зохих бизнес ажил үйлчилгээний саналаа илэрхийлнэ. Үйл ажиллагааг эрэмбэлнэ.
2. **Хэрэгжих боломжийг товч судлах:** Үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд хоршооны хөрөнгө хүрэлцэх эсэхийг тооцохын тулд ажил, түүнтэй холбогдон гарах зардлын хуанлийг нягтална (ялангуяа, хүний нөөц, тоног төхөөрөмж, эргэлтийн хөрөнгө). Хэрэгжилтэд шаардлагатай нөхцөл байдалд сайтар дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр зарим саналыг энэ үе шатанд хасаж болно.
3. **Бизнес төлөвлөгөөний загвар:** Дараах бүрэлдэхүүн хэсэгт анхаарна:
 - a. **Бизнес үйл ажиллагаа:** зардал, борлуулалт, хүлээгдэж буй ашиг; Засаглалын тэргүүн туршлага 6: Оролцооны аргаар ашиг хуваарилах-ыг үз.
 - b. **Тогтмол зардал (болон урсгал зардал):** бизнес үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай зардал (дотоод хурал, ажилчдын цалин, бичиг хэрэгсэл, харилцаа холбоо, оффисын түрээс гэх мэт)
 - c. Стратегитай холбоотой **нөөц сан**
 - d. **Элэгдлийн сан:** ашиглах боломжгүй болж хуучирсан эд хогшлыг шинэчлэх зардал, жилээр (ялангуяа, машин, агуулах, компьютер гэх мэт)
 - e. Зорилт тус бүрд хүрэхэд шаардлагатай **хөрөнгө оруулалт:** мэргэжилтний дэмжлэг, баталгаажуулалт (дотоод, гадаад хяналт), БАХ-т үзүүлэх санхүүгийн дэмжлэг, удирдах нэгдсэн байгууллагын зардал гэх мэт
 - f. улсад тушаах **татвар**
4. **Бизнес төлөвлөгөөг зохистой хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мониторингийн арга хэрэгсэл:**
 - a. Үйл ажиллагаа, зардлын төлөвлөлт
 - b. Үйл ажиллагаа, зардлын тайлан
 - c. Зардлын хяналт

БИЗНЕС ТӨЛӨВЛӨГӨӨ (ХОРШООН ДЭЭР ЖИШЭЭЛБЭЛ)																
	2015				2016				2017				2018			
	зэрдал	борлуулалт	Ашиг / алдагдал	Тайлбар	зэрдал	борлуулалт	Ашиг / алдагдал	Тайлбар	зэрдал	борлуулалт	Ашиг / алдагдал	Тайлбар	зэрдал	борлуулалт	Ашиг / алдагдал	Тайлбар
Аюулы хөрөнгө оруулалт (төлсөөр дэмжигдсэн)				27,390												
Үйл ажиллагааны зэрдал - нийт хэрэгцээ				14,434				18,034				18,034				18,034
Үйл ажиллагааны зэрдал - Хоршоо санхүүжүүлсэн	0		4,509				13,526					18,034				
Түүхий ноолуур бэлтгэхэд гарсан зэрдал	48,180		97,935				195,470					390,540				
Түүхий ноолуурыг боловсруулж, экспортод гаргахад гарсан зэрдал (улаах салмак - гааль)	10,107		19,292				38,121					75,781				
Гэрчлэлзэмжлэлтэд гарсан зэрдал - нийт хэрэгцээ			0				20,000					40,000				40,000
Гэрчлэлзэмжлэлтэд гарсан зэрдал - Хоршоо санхүүжүүлсэн	0		0				8,000					8,000				
Ноолуурын борлуулалт - боловсруулсан - гэрчлэгдээгүй - экспортлоон				4,370			7,763					14,851				
Ноолуурын борлуулалт - боловсруулсан - гэрчлэгдээгүй - экспортлоон		7,772		12,683			23,470					44,716				
Ноолуурын борлуулалт - боловсруулсан - гэрчлэгдээгүй - импортлоон		56,343		118,597			249,395					482,023				
Зээлийн хүүтэй холбоотой гарсан зэрдал	0		0				0					0				
НИЙТ АШИГ / татварын өмөөх АЛДАГДАЛ			5,829				13,915				25,512				49,235	
Нийт ашгийн татвар	583		10%	1,392			10%	2,551			10%	4,924			10%	
ЦЭВЭР АШИГ / АЛДАГДАЛ	58,869	64,115	5,246		123,127	135,650	12,524		257,668	280,629	22,961		497,278	541,590	44,312	
ЦЭВЭР АШИГ, АЛДАГДАЛЫН ХУВИАРЛАЛТ																
Хоршооны гишүүдэд олгох хэмжээ	Хэмжээ	3,147	60%		7,514	60%		13,776	60%		26,587	60%				
Хоршооны санд орох хэмжээ	Хэмжээ	2,098	40%		5,009	40%		9,184	40%		17,725	40%				
Эрсдийн сан	одоо байгаа хуримтлагдсан	210	10%		501	10%		918	10%		1,772	10%				
Нийгмийн сан	одоо байгаа хуримтлагдсан	210	10%		501	10%		918	10%		1,772	10%				
		525		1,026			1,944				3,716					
одоо байгаа		839	40%	2,004			3,674				7,090	40%				
Үйл ажиллагааны сан	Хоршооны гишүүдийн хувь нийлүүлсэн хөрөнгө хуримтлагдсан	8,523		8,523			17,045				34,091					
		9,362		19,869			40,608				81,789					
одоо байгаа		839	40%	2,004			3,674				7,090	40%				
Бизнес хөгжлийн сан	хуримтлагдсан	839		2,643			6,517				13,607					

Бизнес төлөвлөгөөг **засаглалтай** хэрэгжүүлэх нь хоршоо бүх хүчээр хамтарч ажиллахад гол ач холбогдолтой. Засаглалын 4 гол элементийг ажил үүргийн товч тодорхойлолтын хамт жагсаав:

- **Бүх гишүүдийн хурал:** зорилтоо тодорхойлж, эрэмбэлэх;
- **Тэргүүлэгчид:** зорьсон үйл ажиллагааг томилогдсон ажилтнуудтай хамтарч гүйцэтгэх (Гүйцэтгэх захирал, нягтлан);
- **Ажилтан:** Тэргүүлэгчдээс оноосон үүрэг даалгаврыг хэрэгжүүлэх, улирал тутам ажлаа төлөвлөж, тайлагнан Тэргүүлэгчдээр батлуулах, тэднээс дэмжлэг, зөвлөмж авах;
- **Хяналтын зөвлөл:** Бүх гишүүдийн хурлын шийдвэрийн дагуу үйл ажиллагаа явуулж, хөрөнгө зарцуулж байгаад тогтмол хугацаанд хяналт тавих, хяналтын үр дүнг дор хаяж жилд нэг удаа Бүх гишүүдийн хуралд тайлагнах.

ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 5: ТҮҮХИЙ ЭД ЦУГЛУУЛАХ ХӨРӨНГӨ, АРГАЧЛАЛ

Түүхий эд цуглуулах нөхцөлийг сайжруулахад хөрөнгө оруулалт хийх нь ач холбогдолтой талаар хоршооны гишүүд дурдсан байв:

- **Агуулах:** Агуулахтай болсноор хоршоо нь жилийн аль ч хугацаанд ченжээс үл хамааран түүхий эд цуглуулах, цуглуулах үедээ ангилалт хийх, **н а й д в а р т а й** нөхцөлд хадгалах, удирдах нэгдсэн байгууллагын гишүүн бусад хоршоод, боловсруулах үйлдвэртэй хамтарч тээвэрлэлтийн асуудлаа зохицуулах боломжтой болно.
- **Машин:** Машинтай болсноор хоршооноос сонгогдсон ажилтнууд хоршооны гишүүдэд хүрч үйлчлэн харилцаа холбоогоо бэхжүүлэх, мэргэжлийн дэмжлэг үзүүлэх, газар дээр нь хяналт тавих, баталгаажуулалтад шаардлагатай сайн арга барил нэвтрүүлэхэд дотоод хяналт тавих боломжтой болно.
- **Компьютер:** Компьютертэй болсноор хоршооны олон төрлийн мэдээ мэдээлэлд менежмент хийх боломжтой болно. Үүнд: нягтлан бодох бүртгэл, төлөвлөгөө, тайлан, хоршооны гишүүдийн нэрс, түүхий эдийн тоо хэмжээ, мэргэжлийн тусламж, баталгаажуулалтын мэдээ мэдээлэл, борлуулалтын алхам тус бүрд хийх мониторинг үнэлгээ гэх мэт.
- **Стратегиас хамаарч:** ачааны машин, хүнсний дэлгүүр, боловсруулах төхөөрөмж (утас ээрэх төхөөрөмж), зээлээр үржлийн цөм сүргийн мал, тэжээл борлуулах гэх мэт.



Хоршооны жил бүрийн ашгаас бий болдог **нөөц сан** нь хоршооны хөгжил, эрсдэлийн менежментэд чухал ач холбогдолтой хөрөнгө юм.

Эдгээр хөрөнгийг хувь тэнцүүлэн хуваарилах нь (хоршооны гишүүдийн хувь нийлүүлсэн хөрөнгөнд үндэслэн) хоршооны гишүүдийн эрх мэдлийг бэхжүүлэх, хөрөнгө зарцуулалтад тавих тэдний хяналтыг сайжруулах хамгийн сайн арга юм. Буцалтгүй тусламжаар хөрөнгө авсан тохиолдолд хоршооноос сонгогдсон ажилтнуудын хэрэглээнд хяналт тавихгүй бол тэд алхам алхмаар хөрөнгийг өөрийнх мэтээр дураараа зарцуулж хоршооны гишүүдийн дунд үл ойлголцол бий болгоно. Иймд хандивлагчдаас олгосон хөрөнгийн жагсаалт гаргах, жил бүр тооллого явуулах, бүх хөрөнгөн дээр хоршооны болон хандивлагчийн логог наахыг хоршоодод зөвлөж байна.

Түүхий эд худалдан авах **аргачлал тодорхой байх** ёстой бөгөөд дараах зүйлд онцгой анхаарна:

- **Бодит хөрөнгө болон санхүүгийн урсгалын уялдаа:** түгээлтийн маягт, агуулахад байгаа зэрэглэл бүхий бүтээгдэхүүн тус бүрийн тоо хэмжээ ба тэднийг худалдаж авсан төлбөрийн баримтын тохироог тогтмол хянах, тусгай дэвтэр болон Excel хүснэгт ашиглан бүртгэл хөтлөх гэх мэт.
- Түншээс тавьсан шаардлагатай холбоотой **мөшгөлт:** түүхий эд цуглуулах үед агуулахын ханан дээр баталгаажилт авсан болон аваагүй малчдын нэрсийг жагсаалтаар гаргаж хадах, шуудайг битүүмжилж Улаанбаатар луу ачуулахаас өмнө түүнийг дүүргэсэн малчин тус бүрийн нэр, гарын үсэг, байршил, баталгаажуулсан зэрэг бүхий бүтээгдэхүүний тоо хэмжээний мэдээлэл агуулсан дагалдах маягтыг бөглөх гэх мэт.
- **Чанарын** (Бүх гишүүдийн хуралд танилцуулсан бүтээгдэхүүнийг зэрэглэх систем) болон **тооны бодлого** (хоршооны гишүүдээс үнэн зөвөөр мэдүүлсэн бүтээгдэхүүний тоо хэмжээ).

ХОРШООНЫ ЗАСАГЛАЛЫН ТЭРГҮҮН ТУРШЛАГА 6:
ОРОЛЦООНЫ АРГААР АШИГ ХУВААРИЛАХ

Малчид дараах байдлаар оролцооны аргаар ашиг хуваарилах сонирхлоо илэрхийлсэн:

1. Хоршоо:

а. Эрсдэлийн сан: алдагдал хүлээсэн үед ашиглах

б. Урсгал зардлын сан: дараа жилийн урсгал зардалд зарцуулах

с. Тогтвортой хөрөнгө оруулалтын сан: тогтвортой арга барил нэвтрүүлэхэд ашиглах

д. Эргэлтийн сан: бизнес үйл ажиллагаа, хоршооны гишүүдэд урьдчилгаа олгох, түүхий эд борлуулсныхаа дараа буцаан төлөх зээл (тэжээл, малын эм бэлдмэл, тээвэрлэх шуудай сав гэх мэт)

е. Нийгмийн сан: нийгмийн үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх, эв нэгдэлтэй хамтын ажиллагааг бэхжүүлэхэд ашиглах

ф. Гамшгийн сан: цаг уурын хүнд нөхцөлд ашиглах (Зуд).
2. Хоршооны гишүүд:

а. Нийлүүлсэн бүтээгдэхүүнд нь ашиг хуваарилах;

б. Нийлүүлсэн хөрөнгөний хувь хэмжээнд нь ашиг хуваарилах.
- | АШГИЙН ТООЦОО БОЛОН ХУВААРИЛАЛТ-ХОРШООН ДЭЭР ЖИШЭЭЛБЭЛ | | | |
|--|-----|----------------|--|
| Тайлбар | | Мөнгөн дүн (₮) | |
| Борлуулалт | | | |
| Худалдан авагч 1 | | 74,546,080 | |
| Худалдан авагч 2 | | 111,819,119 | |
| Худалдан авагч 3 | | 37,273,040 | |
| Нийт орлого | | 223,638,239 | |
| Зардал | | | |
| Түүхий ноолуурын худалдан авалт | | 126,571,500 | |
| УБ-руу тээвэрлэх - Ачааны машины түрээсийн зардал | | 706,050 | |
| УБ-руу тээвэрлэх - Хоршооны хянагчийн зардал | | 135,000 | |
| УБ-руу тээвэрлэх - УБ хүртэлх замын татвар хураамж | | 45,000 | |
| УБ-руу тээвэрлэх - Хот доторх татвар хураамж | | 150,966 | |
| Угаалга - Хоршооны хянагч төлөөллийн зардал | | 709,500 | |
| Угаалга - ноолуур угаалгын зардал | | 3,611,520 | |
| Самналт - Хоршооны хянагч төлөөллийн зардал | | 900,000 | |
| Самналт - Ноолуур самналтын зардал | | 7,765,890 | |
| Баглаа | | 235,686 | |
| Баглаа логоны зардал | | 61,217 | |
| Гэрээний орчуулгын зардал | | 107,130 | |
| Гааль | | 3,546,748.5 | |
| Нийт зардал | | 144,546,207.00 | |
| Нийт ашиг | | 79,092,031.76 | |
| Эрсдлийн сан (10%) | | 7,909,203.18 | |
| Цэвэр ашиг | | 71,182,828.6 | |
| Ашиг хувиарлалт | | | |
| Хоршоонд | 50% | | |
| Гишүүдэд | 50% | | |
| Хоршоонд | | 35,591,414.29 | |
| Гишүүдэд | | 35,591,414.29 | |
| Хоршооны үйл ажиллагаа | | | |
| Захиргаа удирдлагын сан | | 16,591,414 | |
| Эргэлтийн сан | | 5,000,000 | |
| Нийгмийн сан | | 2,000,000 | |
| Эрсдлийн сан | | 2,000,000 | |
| Тогтвортой хөгжил, хөрөнгө оруулалтын сан | | 10,000,000 | |

Тайлбар		Мөнгөн дүн (₮)	
Хоршооны гишүүдэд ногдол ашиг хувиарлалт			
Хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн дагуу (10%)		3,559,141	
Өтгөн ноолуурын хэмжээний дагуу (30%)		32,032,275	
Хоршооны гишүүд - хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн дагуу			
Хоршооны гишүүн 1		120,000	
Хоршооны гишүүн 2		120,000	

Тайлбар		Мөнгөн дүн (₮)	
Хоршооны гишүүн 1			
Хоршооны гишүүн 1		2%	
Хоршооны гишүүн 2		2%	

Тайлбар		Мөнгөн дүн (₮)	
Хоршооны гишүүн 1			
Хоршооны гишүүн 1		84,741.46	
Хоршооны гишүүн 2		84,741.46	

Тайлбар		Хэмжээ (кг)	
Хоршооны гишүүд - өтгөн ноолуурын хэмжээний дагуу			
Хоршооны гишүүн 1		65	84,741.46
Хоршооны гишүүн 2		50	84,741.46

Тайлбар		Хэмжээ (кг)	
Хоршооны гишүүн 1			
Хоршооны гишүүн 1		2.6%	741.46
Хоршооны гишүүн 2		2.0%	241.66

Тайлбар		Хэмжээ (кг)	
Хоршооны гишүүн 1			
Хоршооны гишүүн 1			845,007
Хоршооны гишүүн 2			650,006

Тайлбар		Мөнгөн дүн (₮)		Татвар 10%		Цэвэр ашиг (₮)	
Хоршооны гишүүдэд өгөх ашиг - цэвэрлэлт							
Хоршооны гишүүн 1		929,748.66		92,975		836,773.79	
Хоршооны гишүүн 2		734,747.00		73,475		661,272.30	
Хоршооны гишүүн 3		344,743.68		34,474		310,269.31	
Хоршооны гишүүн 4		266,743.01		26,674		240,068.71	
Хоршооны гишүүн 5		292,743.23		29,274		263,468.91	
Хоршооны гишүүн 6		1,150,750.54		115,075		1,035,675.49	
Хоршооны гишүүн 7		1,644,754.75		164,475		1,480,279.28	
Хоршооны гишүүн 8		279,743.12		27,974		251,768.61	
Хоршооны гишүүн 9		903,748.44		90,375		813,373.60	
Хоршооны гишүүн 10		1,124,750.32		112,475		1,012,275.29	
Хоршооны гишүүн 11		266,743.01		26,674		240,068.71	
Хоршооны гишүүн 12		734,747.00		73,475		661,272.30	
Хоршооны гишүүн 13		864,748.11		86,475		778,273.30	
Хоршооны гишүүн 14		1,046,748.66		104,675		942,074.69	
- Хоршооны засаглалын тэргүүн туршлагууд | 11

Ашгийн тооцоо бүрэн ил тод байх нь хоршооны гишүүдийн дунд итгэлцэл бий болгоход гол ач холбогдолтой. Энэ нь хоршооны төсөв зохиох, борлуулалтын тооцоонд чухал. Ийм учраас Хяналтын зөвлөлийн гишүүд бүх зардлыг нягталж, санхүүгийн тайланг баталгаажуулдаг. Дараа нь ашгийн тооцоог Бүх гишүүдийн хуралд танилцуулна. Тэргүүлэгчдээс ашиг хуваарилах санал дэвшүүлэх бөгөөд тухайн саналыг ажлын хэсгээр хэлэлцэж, шаардлагатай бол залруулна. Ажлын хэсгээс хянасан **ашиг хуваарилалтыг зөвшөөрч буй эсэхээ Бүх гишүүд санал хураалтаар илэрхийлэх** бөгөөд санал хураалгахдаа өөрийн хэрэгцээ (санхүүгийн нөхөн олговор) болон хамтран ажиллаж буй хоршоо болон удирдах нэгдсэн байгууллага, бэлчээрийнхээ талаар сайтар тунгааж, шийдвэр гаргана.

МЭДЭГДЭЛ

Энэхүү гарын авлага нь Европын Холбооны санхүүжилтээр хэвлэгдэв. Хэвлэлд дурдагдсан аливаа мэдээллийн үнэн зөв байдлыг ХХМЭА болон МБАНХ бүрэн хариуцах бөгөөд Европын Холбооны байр суурийг илэрхийлээгүй байж болно.