



Материал разработан  
при финансовой поддержке  
Европейского Союза



with funding from

Austrian  
Development Cooperation

# ФОРМИРОВАНИЕ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ (РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ)



Душанбе 2015



Материал разработан и размножен в рамках проекта “*Экономическое развитие в Центральной Азии посредством продвижения бизнес посреднических организаций и МСП в перерабатывающем секторе*” при финансовой поддержке третьей фазы программы **Европейского Союза “Центральная Азия Инвест”**. Исключительная ответственность за содержание данной публикации лежит на организации **АНТИ(Ассоциация научно технической интеллигенции Таджикистана)**и **HilfswerkAustriaInternational** и может не отражать точку зрения **Европейского Союза**.



**HilfswerkAustriaInternational** – одна из ведущих австрийских некоммерческих организаций, занимающихся сотрудничеством в области развития и гуманитарной помощью. Все наши мероприятия разрабатываются с учётом принципа устойчивого развития и универсальных прав человека. Организация действует в Центральной Азии с 2001.

Данный проект является частью программы **HilfswerkAustriaInternational** по интеграции стран **Центральной Азии** в глобальную экономику.



**АНТИ – Ассоциация Научно-Технической Интеллигенции Таджикистана-** Общественная Организация, способствующая развитию демократических реформ и улучшению качества жизни граждан в Республике Таджикистан через эффективное использование потенциала научно-технической интеллигенции и усиление роли некоммерческого сектора. АНТИ имеет 20-тилетнюю историю и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Республики Таджикистан, является юридическим лицом.

with funding from

**Austrian**  
**Development Cooperation**

Проект со-финансируется  
Австрийским Агентством по Развитию - **ADA**

### **Слова благодарности**

Ассоциация научно технической интеллигенции Таджикистана и **HilfswerkAustriaInternational** выражают признательность всем организациям и частным лицам, оказавшим содействие в подготовке данного материала.

Глубокая признательность выражается Ахмедову Мирзоанвару Халифаевичу, заместителю руководителя Агропрома Согдийской области РТ за вклад в разработку данной публикации.

Так же признательность выражается представителям кооператива «Сароб», принявшим активное участие в разработке и оценке данного руководства .

Особая признательность выражается художнице Антре Ивдре, члену *Association Internationale des Arts Plastiques*, за предоставленные иллюстрации.

### **О руководстве**

Данное руководство предназначено для консультантов и лиц, занятых объединением людей в фермерские хозяйства и кооперативы.

Потребителями разработанного пособия являются общественные организации и лица, вовлеченные в процессы фасилитации формирования фермерских объединений и кооперативов в Центральной Азии с целью повышения объемов поставки, качества и однородности сырья, и другие заинтересованные лица.

## Оглавление

Слова благодарности.....	2
О руководстве.....	2
Оглавление.....	3
Аббревиатура.....	4
Введение.....	5
История кооперации.....	5
<b>Глава 1. Фермерские объединения и зачем нам надо объединяться?.....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие кооперативов.....	6
1.2. Формы кооперативов.....	6
1.3. Основные принципы кооперации.....	8
1.4. Зачем нам надо объединяться в кооперативы?.....	8
1.5. Техничко-экономическое обоснование эффективности работы в кооперативе и ее рентабельность.....	9
<b>Глава 2. Возможные проблемы кооперативов.....</b>	<b>11</b>
<b>Глава 3. Формирование кооператива.....</b>	<b>14</b>
3.1. Как формируются кооперативы.....	14
3.2. Учреждения кооператива и его фирменное наименование.....	16
<b>Глава 4. Создание кооператива.....</b>	<b>17</b>
4.1. Государственная регистрация кооператива.....	17
4.2. Структура кооперативов.....	18
4.3. Юридические особенности кооперативного действия.....	19
4.4. Учредители кооператива и учредительные документы.....	20
4.5. Что такое устав и учредительный договор кооператива?.....	20
<b>Глава 5. Развитие кооператива.....</b>	<b>22</b>
5.1. Подготовка к формированию доходов.....	22
5.1.1. Планирование.....	25
5.1.2. Маркетинг кооперативов.....	26
5.1.3. Кредиты.....	27
5.2. Бизнес план – как основа устойчивого развития кооператива.....	29
<b>Глава 6. Мониторинг и оценка участия.....</b>	<b>35</b>
6.1. Участие – основа развития кооператива.....	35
6.2. Мониторинг и оценка.....	36
<b>Приложение № 1. Техничко-экономическое обоснование по формированию и функционированию кооперативов в Таджикистане.....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение № 2 . Протокол встречи.....</b>	<b>46</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>47</b>

## Аббревиатура

ААТ	Ассоциация Агробизнесменов Таджикистана
АНТИ	Ассоциация Научно Технической Интеллигенции
БПО	Бизнес посреднические организации
ЕСОДЕВ	Проект: Экономическое развитие в Центральной Азии посредством продвижения Бизнес Посреднических Организаций и МСП в перерабатывающем секторе
МСП	Малые и средние предприятия
ОО	Общественная Организация
ТЕС	«Центр по обучению и консультированию» (Training and Extension System)
ТЭО	Технико-экономическое обоснование



## **Введение**

Развитие процессов объединения фермеров и усиление роли сельскохозяйственной кооперации одно из важных направлений в стратегии снижения уровня бедности в сельской местности.

Международные и местные НПО переходят от методов улучшения продовольственной безопасности к активному вовлечению сельских жителей, структур местного самоуправления и других сельских организаций в деятельность по выявлению приоритетных проблем развития и активного участия в их решении. Основной целью данных подходов является активное вовлечение в процесс сельского населения. Предполагается, что сельские жители сами должны принимать непосредственное участие в деятельности по развитию сельской общины.

Формирование различных фермерских объединений, в частности в кооперативы и обеспечение их устойчивого развития достаточно сложная задача. Консультантам, вовлеченным в этот процесс необходимо детально осмыслить, и осознать все этапы и основные шаги процесса.

Целью руководства является представление методических рекомендаций консультантам при определении эффективности работы в объединениях и вследствие чего в их формировании. Приложенные образцы документов могут стать хорошим подспорьем для формирования и создания кооперативов

Руководство описывает экономическую выгодность объединения в кооперативы, основные формы, характер и процессы формирования кооперативов, этапы их создания, основы развития и методы мониторинга и оценки деятельности созданных кооперативов. В руководстве расписаны поэтапные шаги, которые следует предпринять консультантам в процессе этой деятельности.



## **История кооперации**

Идея финансового кооператива, служащего только своим вкладчикам, принадлежит Фридриху Райффайзену, общественному деятелю XIX века. Будучи мэром небольшого баварского городка, в 1849 году он организовал первый финансовый кооператив для жителей своего округа, в который люди могли вкладывать свои сбережения и давать друг другу ссуды. А в 1864 году он открыл «Хеддесдорфское общество благосостояния». В 1876 году им был создан Рейнский банк сельского кредита, выполняющий функции Центробанка, объединяющий деятельность разрозненных кооперативов в национальное Движение. Сегодня Движение Райффайзена охватывает 900.000 кооперативов, примерно 500 млн. пайщиков, ведущих работу почти в 100 странах мира.

Одновременно с Райффайзенем в 1844 году английские ткачи города Рочдейл создали потребительский кооператив, члены которого могли покупать товары по «справедливым ценам». Опыт англичан перенял немец Герман Шульце, создавший в 1850 году «ссудную кассу». Это Движение Шульце-Делича получило широкое распространение и к 1859 году насчитывало уже 183 кооператива, а к 1913 году – 3599. Райффайзен и Шульце-Делич сыграли огромную роль в формировании кооперативного движения, разработке и распространении принципов кооперативной философии и поведения. Эти принципы сохраняют свое значение до настоящего времени, став основой идеологии всего кооперативного движения.

# Глава 1. Фермерские объединения и зачем нам надо объединяться?

## 1.1. Понятие кооперативов

Одним из основных видов фермерских объединений являются сельскохозяйственные кооперативы, которые играют большую роль в выработке и осуществлении аграрной политики страны. Кооперация стала преобладающей формой юридического объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей во многих странах мира, где почти вся система сервисного обслуживания аграрного сектора, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции находится в собственности сельскохозяйственных товаропроизводителей и управляется ими через кооперацию. Так что же такое кооперация?

**Под сельскохозяйственной кооперацией понимается система различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей.**

Кооператив представляет собой одну из форм добровольного объединения производителей для достижения общих хозяйственных целей.

В Законе Республики Таджикистан « О КООПЕРАТИВАХ» используется следующее основное понятие:

*Кооператив - независимое и добровольное объединение, зарегистрированное<sup>1</sup> в установленном порядке и организованное на основе членства лиц, с целью удовлетворения совместных экономических, социальных, культурных и иных потребностей, а также их стремлений посредством объединения имущества (паевых взносов<sup>1</sup>) и создания демократически управляемой организации совместного владения.*

Есть и другие определения, используемые в мировой практике. К примеру, **кооператив** - это организация, которая принадлежит самим членам, пользующимся ее услугами и прибыль которой распределяется между членами согласно их долевого участия или размера пая, а также в зависимости от их вовлеченности в экономическую деятельность кооператива. Или, **кооператив** - это добровольное объединение физических и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения своих экономических и иных потребностей.

Основной функцией кооператива является помощь членам решать совместно проблемы, которые они не могут решать самостоятельно.

**Главная цель деятельности кооператива - обслуживание экономических интересов своих членов и достижение определенных выгод для них.**

## 1.2. Формы кооперативов

В мировой практике кооперативы классифицируются по-разному. Некоторые страны классифицируют их как некоммерческие структуры, другие относят их к коммерческим структурам, а в некоторых странах, таких как Германия, кооперативы классифицируются как "промежуточные".

В Таджикистане кооперативы, предоставляющие услуги по обслуживанию членов в основном классифицируются как некоммерческие. Кооперативы, которые предоставляют услуги 3-ей стороне, считаются коммерческими структурами.

**Некоммерческий кооператив** является некоммерческой организацией, предоставляющей в соответствии с уставом кооператива услуги в основном своим членам. Чистая прибыль некоммерческого кооператива, полученная в результате обслуживания третьих лиц, не распределяется между его членами и расходуется для его дальнейшего развития. В случае предоставления услуг некоммерческим кооперативом в основном третьим лицам, он должен быть преобразован в коммерческий кооператив.

**Коммерческий кооператив** - это коммерческая организация, в соответствии с уставом предоставляющая услуги в основном третьим лицам. Чистая прибыль коммерческого кооператива, может быть распределена между его членами в порядке, предусмотренном Законом «О кооперации» и уставом кооператива.

**До принятия в РТ закона «О кооперации» в июне 2013 года, в Таджикистане все кооперативы подразделялись на производственные и потребительские.**

### ***Производственный кооператив***

Производственный кооператив - это организация, образованная сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и других потребностей участников.

### ***Потребительский кооператив***

Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства с целью удовлетворения материальных (имущественных) потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных (паевых) взносов.

В зависимости от видов деятельности потребительские кооперативы подразделяются на перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, кредитные, страховые, животноводческие и иные.

Согласно закону потребительские кооперативы если хотят могут перерегистрироваться как некоммерческий или коммерческий кооператив но также могут оставаться как потребительский кооператив, согласно закону о потребительском кооперативе.

Статья 42- пункт 3. Потребительская кооперация осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом Республики Таджикистан «О потребительской кооперации в Республике Таджикистан».

**Пример:** Если миссией производственного кооператива в соответствии с Положением является генерация рабочих мест для своих членов (и, главным образом членов, которые работают там) то их можно считать некоммерческим кооперативом.

Прибыль (по участию в хозяйственной деятельности) будет, распределена в соответствии со значением труда, когда каждый член способствовал процессу производства.

Если кооператив будет в основном нанимать работников и будет в основном продавать услуги нечленам, то такой кооператив можно классифицировать как "коммерческий".

В некоммерческом кооперативе, полученная прибыль от обслуживания третьей стороны не может быть распределена между собой, она должна быть использована для дальнейшего развития кооператива.



По новому закону, все производственные кооперативы должны пройти перерегистрацию и выбрать форму своего статуса : стать коммерческой или некоммерческой организацией , согласно своей деятельности. Согласно новому закону производственные кооперативы в основном перерегистрируются как коммерческий кооператив.

### **1.3. Основные принципы кооперации.**

Учреждение и деятельность кооператива основываются на следующих принципах:

– добровольность членства, (основанного на экономическом интересе, осознании хозяйствующими субъектами необходимости и выгоды объединения);

– самоуправляемость, (экономическая и административная независимость предприятия, предполагающая функционирование на свой страх и риск в интересах своих членов (пайщиков); равноправие членов кооператива (между собой по принципу "один член - один голос");



– подконтрольность выбранных органов кооператива своим членам (и построение организационной системы кооперации по принципу "снизу вверх");

– объединение членами кооператива на добровольной основе финансовых и материальных ресурсов, (необходимых для функционирования совместного предприятия путем участия в формировании паевого капитала, создании общих фондов, самофинансировании, материальной ответственности);

– непосредственное участие членов кооператива в его операциях, (распределения полученного дохода пропорционально этому участию, а не размеру паевого капитала).

### **1.4. Зачем нам надо объединяться в кооперативы?**

На современном этапе повышается роль кооперативов, основная цель которых сводится к защите интересов, входящих в них членов. Это объясняется следующим:

– возрастает конкуренция;

– дорогостоящие современные технологии не могут быть использованы индивидуальными предпринимателями;

– новые условия хозяйствования вынуждают фермеров осуществлять координацию и планирование хозяйственной деятельности, обмен информацией, повышать уровень квалификации рабочей силы.

Только объединившись, люди могут эффективнее решать свои проблемы.

Например:

Фермеры со сравнительно небольшими участками земли (от 1 до 10 га) хотят улучшить механизацию на своей ферме. Чтобы купить трактор и инвентарь просто обрабатывать небольшой участок земли кажется невозможным, так как инвестиции очень высоки.

Фермер также не в состоянии / готовы взять на себя риск, чтобы открыть службу механизации, так как он не уверен, сколько клиентов он / она найдет. Кроме того, фермер не может иметь никакого опыта в управлении таким бизнесом.

Если несколько фермеров собрались вместе, чтобы купить оборудование совместно, они решают несколько проблем одновременно:

а) СНИЗИТЬ РИСК

б) Обеспечить спрос: члены не только инвестируют, но в то же время являются клиентами кооператива

в) Сделать лучшие преимущества навыков членов (один может быть хорошим трактористом, другой хорошим механиком по обслуживанию и 3-й может иметь хорошие навыки ведения бухгалтерского учета)

Исходя из этого видно, что все члены могли извлечь выгоду по себестоимости из улучшения услуг механизации.



**И так: мы знаем что такое кооперация**



**Давайте попробуем рассчитать  
эффективность работы в кооперативе**

### **1.5. Техничко-экономическое обоснование эффективности работы в кооперативе и ее рентабельность**

Прежде чем приступить непосредственно к созданию кооператива, необходимо провести экономический расчет выгод от создания кооператива. Детали данного расчета содержатся в приложении к данному руководству. Эти расчеты позволили определить, нужно ли вообще создавать кооператив, идти на определенные расходы или все-таки экономически выгоднее работать самостоятельно.

Техничко-экономическое обоснование выгоды, анализа и расчета экономических показателей преимущества коллективного участия фермеров в Таджикистане состоит из изучения процесса закупки средств производства, переработки и маркетинга продукции сельхоз производителями и кооперативами, сравнительном анализе недостатков и преимуществ различных подходов.

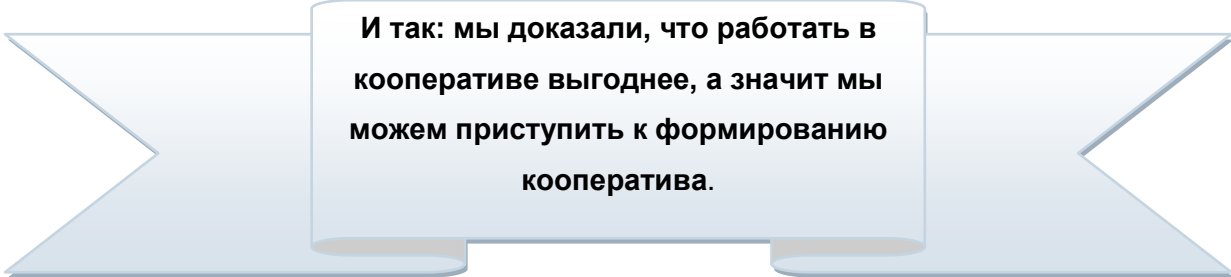
Для техничко-экономического обоснования работы в кооперативе мы рассмотрели процесс выращивания абрикосов на участке в 100 га индивидуальным подходом и коллективным<sup>1</sup>. Сравнительный анализ индивидуального и коллективного подходов позволяет сделать нам следующие выводы:

1. Фермеры не теряют свою прибыль, при этом они теряют меньше времени на организационные работы
2. Фермеры экономят время на поливе воды
3. Чистая прибыль от коллективного подхода увеличилась на 80325 сомони

<sup>1</sup>ТЭО выращивания абрикосов. В приложении

4. Рентабельность при работе индивидуальным способом составляет 58%, а при коллективном способе 62 %, т.е на 4 % больше

5. Фермеры приобретают технику, в частности дорогой опрыскиватель и могут пользоваться ею как минимум 10 лет. Так же в этом случаи фермеры сохраняют свое здоровье, не соприкасаясь непосредственно с ядохимикатами



**И так: мы доказали, что работать в кооперативе выгоднее, а значит мы можем приступить к формированию кооператива.**

## Глава 2. Возможные проблемы кооперативов

Перед тем, как начать процесс формирования кооператива надо знать, что перед современными кооперативами стоят множество проблем, и самыми важными являются проблемы налогообложения. В условиях Таджикистана объединяться в производственные кооперативы является невыгодным. Из-за высоких налогов члены кооператива не могут получить хорошую прибыль. В потребительских кооперативах так же есть проблемы и тут есть две основные группы:

### Первая группа

*• отсутствие ясной государственной экономической политики, некредитоспособность населения и предприятий, неплатежи, нехватка собственных оборотных средств и дороговизна банковских кредитов, налоговый пресс и т.п.;*

### Вторая группа

*• связана с её миссией, которая носит социальную направленность: невозможность получить высокую прибыль, так как обслуживаемый контингент - сельское малоимущее население преклонного возраста, невозможность закрытия экономически нерентабельных, но социально-значимых предприятий и т.п.*

Решить вторую группу проблем можно за счёт перестройки организационной структуры, изменения структуры товарооборота, развития заготовительной деятельности, производства товаров, диверсификации деятельности и нахождения внутренних резервов повышения рентабельности предприятий потребительской кооперации;

На всех этапах формирования кооператива его потенциальные члены сталкиваются с определенными проблемами.

**При создании кооператива фермеры сталкиваются с такими проблемами как:**

**– отсутствие стартового капитала и достаточной залоговой базы**

Паевой взнос членов кооператива формирует первоначальный капитал кооператива и предназначен для покрытия расходов по его созданию и организации деятельности. Паевой фонд (уставной капитал) кооператива является гарантией удовлетворения имущественных интересов кредиторов кооператива. Поэтому обязанность внесения паевых взносов является важнейшей обязанностью члена кооператива. Устав кооператива должен содержать неременное условие об ответственности члена кооператива за нарушение этой обязанности.

К сожалению, большинство кооперативов **в процессе создания** не уделяют достаточного внимания формированию паевого фонда. На практике часто происходит ситуация, когда объединение создается, но никто из членов не хочет внести свой пай. Такого рода предприятия могут существовать недолго, так как паевой фонд является основой существования таких организаций – одним из основных источников формирования их имущества. Без достаточных средств к существованию не может существовать ни одна организация. Наличие собственных возможностей финансирования является основой конкурентоспособности.

В этой связи готовность членов совместно продавать продукцию через кооператив и получить оплату после продажи, также может решить проблему отсутствия или

недостатка собственных денежных средств кооператива. Конечно, это во многом зависит от уровня доверия членов между собой и к кооперативу.

Кроме того, паевой взнос члена кооператива является основной залоговой базой кооператива. Кредитные институты и банки со своей стороны не желают выдавать кредиты **фермерским объединениям**, у которых отсутствует достаточная залоговая база.

**– Низкий потенциал членов**

В кооперативе необходимо самостоятельно разрабатывать внутренние документы, что зачастую не могут делать сами члены кооператива.

**– Низкая информированность населения**

Остается низкой роль социальных институтов (телевидение, газеты, экономические учреждения и т.п.) в повышении финансовой грамотности населения, когда с людьми говорят о деньгах в простой и доступной форме, что могло бы привлечь население в кооперацию.

**В процессе развития кооперативов** проблем становится больше и они выражены тем, что:

– В РТ еще недостаточно развита система кооперативного образования, слаба сеть информационно-консультационных служб, нет квалифицированных кадров, способных помочь развитию сельскохозяйственных потребительских кооперативов.

– Существующие кооперативы не сотрудничают между собой, а конкурируют из-за крайне низкого уровня материально-технического, финансового состояния кооперативов и недостатка оборотных средств.

– Жесткие условия банков для получения кредита кооперативом, причем на фоне нарастающего кризиса так же становятся препятствием для развития кооперативов.

– Существует плохой внутренний контроль и отсутствие у членов информации о хозяйственной деятельности объединения. Многие фермерские объединения не уделяют должного внимания системе внутреннего контроля, например, над исполнением обязанностей, финансовой прозрачности и другой деятельности в объединении. Члены объединений не принимают участие в контроле над деятельностью объединений.

– Отсутствие у членов возможность контролировать руководство объединения (особенно в вопросах связанных с финансовой деятельностью) и приводит к недоверию и распаду. Часто сами члены не проявляют особого интереса к деятельности руководства объединения.

– Плохое знание маркетинга, и проблема сбыта продукции. Можно сказать, что глубокое знание рынка и лидерства в маркетинге является одним из основных областей деятельности, без которых объединение не имеет шансов на успех. Однако, на сегодняшний день фермерские объединения не реализуют функции маркетинга в необходимом объеме. Многие предприятия не занимаются самостоятельным поиском новых возможностей, изучением потребностей клиентов, не налаживают прочных связей с поставщиками и потребителями. Мы часто слышим, что доступ к некоторым региональным и центральным рынкам ограничен. Хотя если внимательно изучить ситуацию на рынках, то можно отметить что почти на всех рынках страны можно получить место для реализации продукции. Проблема лишь в нежелании самих производителей сельскохозяйственной продукции постоянно искать и выходить на новые рынки сбыта.

– Остается недостаточное информационное и методическое обеспечение, ведущее к снижению эффективности управления объединениями. Объединениям нужна постоянная информация о поставщиках сельскохозяйственных средств, о рынках сбыта, микро кредитных институтах, новых технологиях производства, материально - технических ресурсах. В Республике Таджикистан на сегодняшний день доступ к такой



информации для фермерских хозяйств весьма ограничен в силу многих проблем, в том числе нехватки ресурсов, нехватки информационных технологий и т.д. Создание специализированных баз данных, издание и распространение учебной, справочно-информационной и методической литературы, проведение соответствующих научных исследований являются важным элементом развития объединений. Но, к сожалению, у самих членов этих объединений также нет интереса к созданию определенной структуры по сбору и обработке информации и проведению собственных исследований.

– Организация труда и распределение обязанностей является залогом успешной деятельности фермерских объединений. Делегирование полномочий и ответственности между членами объединений может способствовать успешному развитию объединений. К сожалению, на практике мы встречаем обратное. Полномочия не распределяются, решения принимаются руководителем без обсуждения их с членами объединения, а ответственность за результаты деятельности не несет никто, в редких случаях - работники среднего звена, которые, в действительности, не имели возможности принимать ответственные решения. Кроме того, большинства фермеров в объединениях пытаются самостоятельно решить все свои проблемы и не желают делегировать полномочия другим.

– Пайщики, формально являющиеся собственниками потребительских кооперативов, в основной своей массе безразличны к судьбе своих кооперативов, они не участвуют в хозяйственной деятельности и управлении делами кооперативов.

– Работники объединений, действительно заинтересованные в успешной деятельности потребительских обществ, не имеют возможности определять тактику и стратегию развития кооперативов, формировать органы управления. В этих условиях деятельность кооперативов подчинена интересам только руководителей обществ, что создает предпосылки для злоупотреблений, ошибок в управлении хозяйственной деятельностью. Это может привести к утрате конкурентоспособности и в конечном счете к распаду таких организаций.

– Отсутствие у объединения навыков в стратегическом планировании, отсутствие целей организации и путей их достижения, четкого способа оценки цели или направления предприятия может являться основной проблемой приводящей к распаду любого рода объединения. Полноценное объединение должно иметь четкие и измеримые стратегические, финансовые и операционные цели, которые являются критериями оценки эффективности менеджмента. Наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала) являются основой успеха любого рода деятельности. Однако, объединения часто не уделяют должного внимания таким важным и необходимым аспектам как планирование деятельности, разработка бизнес планов для достижения определенных задач. Когда вся деятельность объединения ведётся хаотично, это постепенно приводит к развалу объединения, так как членство становится экономически невыгодным для каждого фермера в отдельности.

Бизнес план кооператива должен быть *прост и ясен* для понимания всеми членами. Члены должны четко видеть свою выгоду участия в кооперативе. Только если члены кооператива хорошо понимают план развития кооператива будет формироваться доверие к кооперативу. Без доверия нет совместной деятельности! Поэтому простой, четко прописанный бизнес план даже со средней выгодой для членов лучше (больше вероятности для внедрения) *чем сложный, понятный только менеджменту* план с высокообещающими прибылями.

– Любая организация может работать эффективно только в том случае, если ее члены имеют общие интересы. Кооперация осуществляется благодаря тому, что человек или предприятие, ведущие самостоятельное производство, для защиты своих интересов и получения экономической выгоды объединяют свои действия с другими товаропроизводителями. Известно, что совместные действия возникают только на основе общности интересов, которые приводят отдельного товаропроизводителя к пониманию того, что он должен иметь равные права и обязанности с такими же, как он сам,

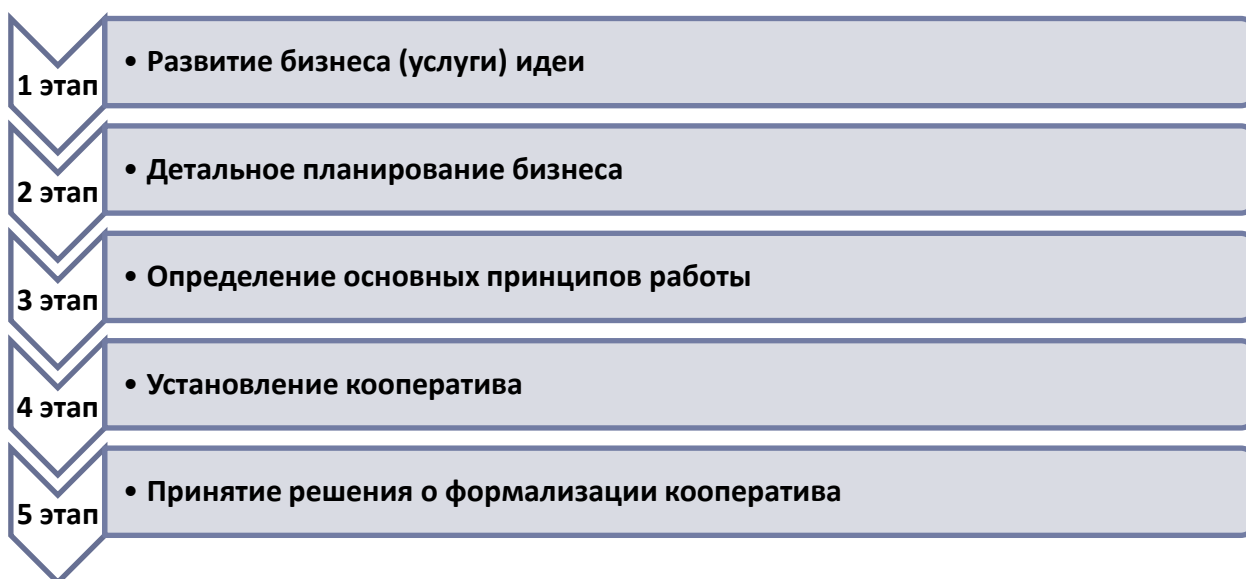
товаропроизводителями. Предпосылками объединения фермерских хозяйств в объединения являются условия их жизни, схожесть проблем, определяемые социальными и экономическими факторами. Такие факторы, как получение социальных преимуществ, возможность коллективного выживания, возможность получения дополнительного индивидуального результата от совместной деятельности, мотивируют создания фермерских объединений. В случае отсутствия таких мотивов фермеры не будут функционировать как единый организм, и принимать совместные решения.

–Если с самого начала сам принцип и форма участия членов (паевой взнос, формирование капитала, распределение прибыли, отношения собственности, пользование ресурсами, объем ответственности и компетенция, участие в управлении) не будут рассматриваться, то и нет надобности в создании объединения. Для успешной работы объединений с самого начала необходимо заручиться широкой поддержкой среди потенциальных членов, доверяющих друг другу.

## Глава 3. Формирование кооператива

### 3.1. Как формируются кооперативы

В случаи, когда фермеры начинают видеть экономическую выгоду работы в кооперативе, они начинают думать, как же сформировать кооператив. Процесс формирования кооператива состоит из 5 основных этапов



**1 этап.** Этот подход должен основываться на четком анализе, и прежде всего люди должны четко ответить на стоящие перед ними вопросы:

- Насколько стоящая проблема перед ними актуальная?
- Есть ли у потенциальных членов понимание готовности инвестировать в развитии данного предприятия?
- Имеет ли группа технические возможности, и могут ли быть наняты технические специалисты, чтобы изучить бизнес.

–**2-й этап.** На данном этапе люди должны четко запланировать все свои шаги

**–3-й шаг:** Здесь мы должны определить, как организовать наш совместный бизнес (составление первых правил для подзаконного акта).



**4-й шаг:** Должна пройти первая официальная встреча кооператива. На этом собрании должен быть **подготовлен протокол.**

Протокол общего собрания членов кооператива заносится в журнал регистрации протоколов, в нем указывается следующая информация:

- численность, фамилия, имя и отчество членов кооператива или делегатов, которые приняли участие на общем собрании членов кооператива, фамилия, имя, отчество председательствующего;

- начало и окончание общего собрания членов кооператива;

- все решения и количество проголосовавших за них на общем собрании членов кооператива.

Протокол общего собрания членов кооператива представляется для ознакомления присутствующим на общем собрании членов кооператива. После утверждения или внесения в него изменений и дополнений, председатель общего собрания членов кооператива и секретарь утверждают содержание протокола, подписывают его.<sup>2</sup>



<sup>2</sup>Закон Республики Таджикистан « О КООПЕРАТИВАХ» 22 июля 2013 года №991

#### **Пример протокола**

**Полное название кооператива:** Например: Кооператив \_\_\_\_\_

**Дата;** оформляемая словесно-цифровым способом, и номер протокола ставятся справа. (12.06.2014 года)

**Присутствовали:** список должностных лиц, принимавших участие на собрании.

**Повестка дня:** излагается с указанием докладчиков по каждому вопросу собрания.

**Ход собрания:** В данном разделе протокол включает в себя разделы, соответствующие пунктам повестки дня. Текст должен излагаться от третьего лица множественного числа, каждый раздел придерживается схемы:

СЛУШАЛИ – ВЫСТУПИЛИ – ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ).

Каждый **вопрос** нумеруется римской цифрой, название вопроса, которое печатается по центру, как правило, начинается, с предлога «О ...» («Об ...»).

**Решения** (поручения), принятые на собрании по каждому рассматриваемому вопросу, печатают в протоколе в виде отдельных пунктов, которые нумеруют арабскими цифрами, и адресуют соответствующим должностным лицам. Если к протоколу прилагаются какие либо **материалы**, то об этом делается соответствующая запись в протоколе.

**Подпись** отделяют от текста тремя пробелами. Она содержит наименование должности председательствующего на собрании и секретаря и их фамилии.

**5-й шаг:** согласование основных правил работы и принятие решения о формализации кооператива.

### **3.2. Учреждения кооператива и его фирменное наименование**

Кооператив учреждается не менее чем тремя физическими или юридическими лицами. Фирменное наименование кооператива должно соответствовать законодательству Республики Таджикистан и содержать слово «кооператив». Другим организациям, за исключением зарегистрированного в установленном порядке кооператива, запрещается осуществлять деятельность под именем или названием со словом «кооператив» или его эквиваленте на другом языке.

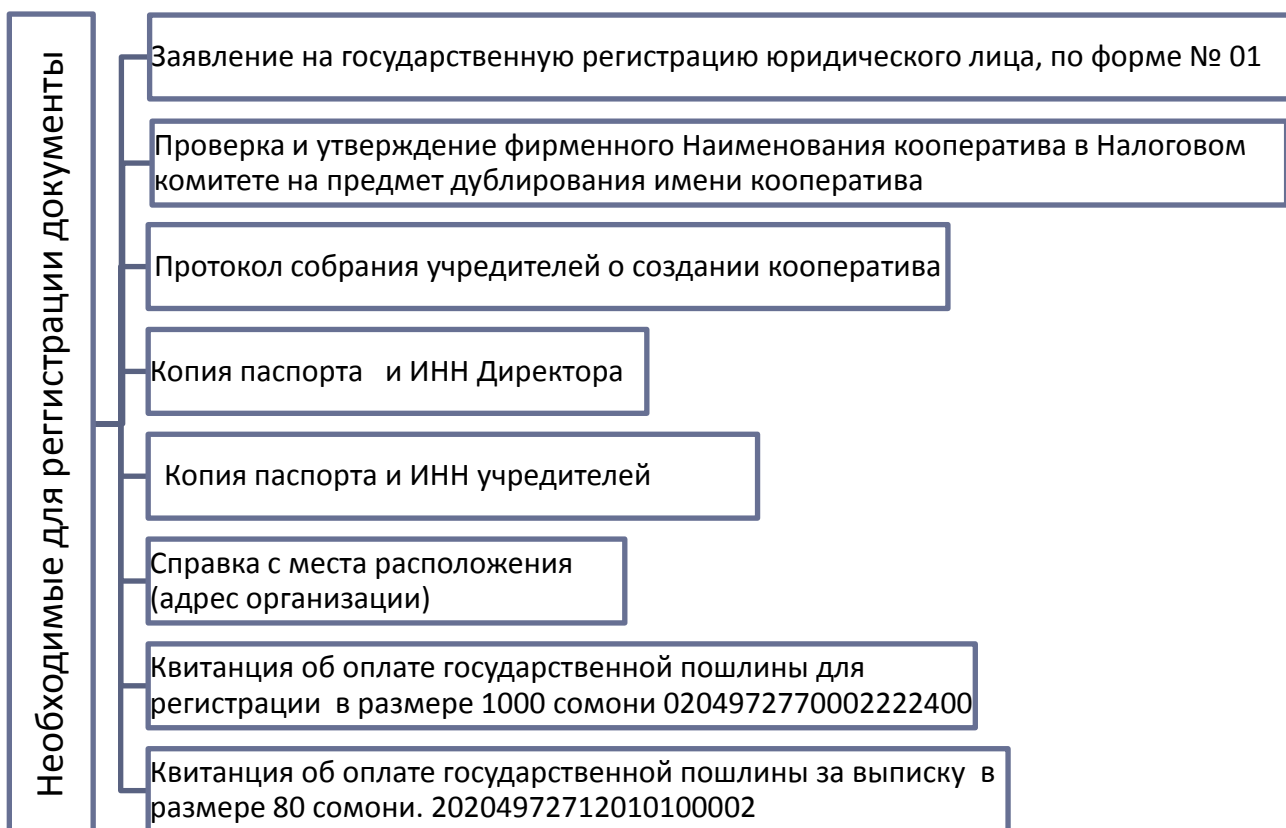
## Глава 4. Создание кооператива

Кооператив может быть создан в результате учреждения и государственной регистрации кооператива.

### 4.1. Государственная регистрация кооператива

Государственная регистрация кооператива осуществляется в соответствии с Законом Республики Таджикистан «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Кооператив наделяется статусом юридического лица со дня его государственной регистрации.

**Для регистрации кооператива в Таджикистане необходимы следующие документы:**



В соответствии с Законом РТ, для регистрации кооператива в системе «Единое окно»<sup>3</sup> предоставление Устава производственного кооператива не требуется. Документ, подтверждающий формирование уставного капитала предоставляется в Налоговый комитет в течение одного года со дня государственной регистрации производственного кооператива. В случае не формирования минимального размера уставного капитала производственный кооператив подлежит ликвидации в соответствии с законодательством Республики Таджикистан.

После представления документов Заявителю выдается расписка в получении документов с указанием перечня и даты их получения органом, осуществляющим государственную регистрацию.

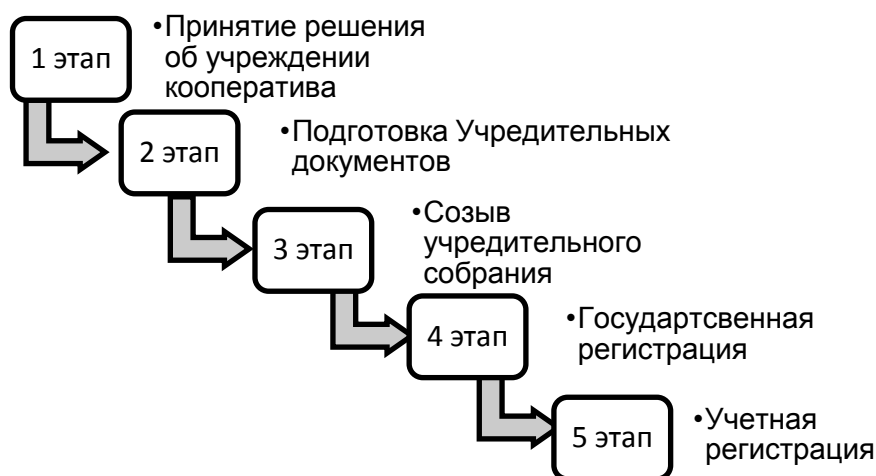
<sup>3</sup><http://www.andoz.tj/index.php/ru/edinoe-okno/registratsiya>



Документом, подтверждающим факт государственной регистрации создания кооператива, является Свидетельство о государственной регистрации производственного кооператива. При этом Свидетельство должно содержать в себе указание о необходимости предоставления соответствующей статистической отчетности и отчетности по социальному страхованию в соответствующие органы.

Если по истечении пяти рабочих дней орган, осуществляющий государственную регистрацию, не принял решения о регистрации или об отказе в регистрации производственного кооператива и не выдал документ, подтверждающий государственную регистрацию, он обязан незамедлительно внести сведения о создании производственного кооператива в Единый государственный реестр. Также он обязан выдать Свидетельство о государственной регистрации либо выслать его по адресу, указанному в заявлении.

### Этапы регистрации



### НУЖНО ПОМНИТЬ!

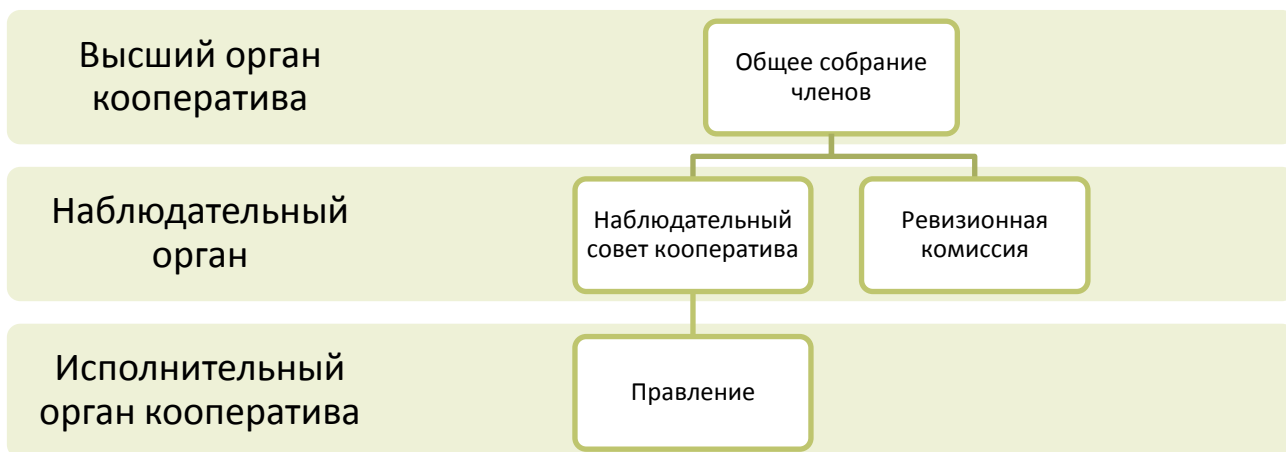
**Документ, подтверждающий государственную регистрацию,** является основанием для открытия счетов в банковских учреждениях, а также для изготовления печатей и штампов юридических лиц. Это означает, что другие дополнительные документы при открытии счета и изготовлении печати **не требуются**.

Государственная регистрация кооператива осуществляется в течение пяти рабочих дней со дня предоставления всех документов.

За государственную регистрацию создания коммерческих организаций, в том числе производственного кооператива, в соответствии с Законом Республики Таджикистан «О государственной пошлине» взимается государственная пошлина в размере 1000 сомони.

### 4.2. Структура кооперативов

Органами управления и контроля кооператива являются:



### 4.3. Юридические особенности кооперативного действия

Восемь пунктов являются ключевыми юридическими особенностями кооперативного действия:



– Фермеры совместно определили общую необходимость в общей кооперативной деятельности. Каждый из них имеет слишком ограниченное количество продукции для индивидуальной продажи с получением прибыли. Но совместно, они смогли бы продать их с получением прибыли.

– Во время встречи, фермеры совместно определили общие экономические действия: они будут арендовать грузовик для совместной продажи продукции в другой местности.

– Во время встречи, фермеры совместно определили общие правила для совместного выполнения этой общей деятельности.

- Фермеры совместно доставили продукцию, которую обещали поставлять.
- Фермеры совместно заранее передали деньги для аренды грузовика.
- Фермеры совместно продали продукцию как единое целое.
- Фермеры совместно разделили полученный результат общего действия.
- Фермеры совместно разделили риск общего действия.

#### В ФЕРМЕСРКОМ ТОРГОВОМ КООПЕРАТИВЕ:

Члены совместно продают сельскохозяйственную продукцию; возможно переработанную посредством использования рабочей силы и ресурсов

От выручки, члены для начала платят долги третьей стороне.

Члены совместно распределяют между собой оставшиеся деньги, чтобы оценить поставленную сельскохозяйственную продукцию.

#### **4.4. Учредители кооператива и учредительные документы**

Для создания кооператива необходимо 3 или 5 учредителей. Если среди учредителей есть юридическое лицо, то оно будет учитываться как один учредитель.

*Какие учредительные документы должны быть предоставлены для государственной регистрации кооператива?*



Для государственной регистрации кооператива учредители должны представить Устав и Учредительный договор.



#### **4.5. Что такое устав и учредительный договор кооператива?**

**Устав кооператива**, утвержденный общим собранием его членов, является учредительным документом кооператива (Образец в приложении). Устав кооператива должен содержать следующие сведения:

- Фирменное наименование кооператива;
- Адрес кооператива;
- Цели кооператива;
- цели, в соответствии с которыми финансовые средства кооператива могут быть использованы;
- номинальная стоимость одного пая кооператива;
- условия и порядок принятия в члены кооператива;
- порядок внесения паевых, вступительных членских взносов и других средств, а также условия передачи и обналичивания паев кооператива;
- порядок передачи пая;
- права и обязанности членов кооператива и степень их ответственности по долгам кооператива;
- условия выхода из членства кооператива;
- порядок созыва и проведения общего собрания членов кооператива, иных собраний, заседаний, порядок голосования;
- полномочия и обязанности общего собрания членов и правления кооператива;
- порядок избрания, назначения, срока пребывания в должности, временное отстранение и смещение с должности членов правления и других должностных лиц кооператива;
- полномочия должностных лиц кооператива в отношении подписания документов и использования печати кооператива;

–порядок формирования, деятельности и распределения резервного фонда, а также порядок определения размера суммы, поступающей в резервный фонд кооператива;

–порядок распределения чистой прибыли и возмещения убытков кооператива за все годы;

–вопросы, касающиеся вознаграждений или компенсаций, выплачиваемых должностным лицам кооператива, если таковые предусмотрены;

–обязанности должностных лиц кооператива;

–иные информации, не противоречащие законодательству Республики Таджикистан.

Учредительный договор – соглашение между учредителями. В учредительном договоре определяется порядок совместной деятельности по созданию кооператива, участию в его деятельности, управлении деятельностью кооператива, избираются органы управления. Учредительный договор также представляется в Министерство Юстиции.

## Глава 5. Развитие кооператива

### 5.1. Подготовка к формированию доходов

Потребительский кооператив является некоммерческой организацией. Основная цель его деятельности состоит не в максимизации прибыли, а в оказание услуг своим членам с целью развития их хозяйственной деятельности и повышения благосостояния. Вместе с тем, в своей работе кооперативы должны стремиться к некоторому уровню доходности совершаемых операций и использовать современные знания, технику и технологии.

Отличительной особенностью деятельности кооператива является предоставление услуг преимущественно членам кооператива. Распространение услуг кооператива на других лиц ограничено.

При регистрации потребительского кооператива, а также при вступлении в действующий кооператив **важно понимать разницу между потребительским кооперативом и Обществом с ограниченной ответственностью. Для кооператива владельцы, руководство (в виде общего собрания членов кооператива, правления, наблюдательного совета) и потребители услуг – одни и те же лица.** Для того чтобы без ограничений пользоваться услугами кооператива, лицо должно стать членом кооператива, внести паевой взнос в соответствии с предполагаемым участием в хозяйственной деятельности кооператива, уплатить остальные взносы.

С одной стороны, кооператив – организация некоммерческая и осуществление его основной деятельности (в том числе – продажа продукции, работ, услуг) не должно быть направлено на получение прибыли. С другой стороны, как Налоговый кодекс, так и Положения по бухгалтерскому учету рассматривают деятельность по продаже товаров, производству и реализации продукции (работ, услуг) как деятельность, направленную на получение прибыли. При этом следует отметить, что кооператив как некоммерческая организация, основанная на членстве, имеет право финансировать затраты по своей деятельности за счет членских взносов.

В этих условиях важно, чтобы в кооперативе была выстроена четкая система работы с членскими взносами и определен порядок финансирования расходов. В бухгалтерском учете необходимо организовать раздельный учет доходов в виде средств целевого финансирования и расходов за счет этих средств, а также доходов в виде выручки от реализации товаров, продукции, работ и услуг и расходов за счет этих средств.



Начинать работу по такому разделению следует с разработки внутренних положений кооператива, в которых будет предусмотрена возможность покрытия расходов кооператива, как за счет членских взносов, так и за счет средств, полученных от



реализации продукции (товаров, работ, услуг). Положения должны раскрывать порядок распределения расходов по указанным направлениям.

Однако, еще раз надо отметить доверие членов, как ключевой фактор в развитии кооператива. Члены должны доверять друг другу, иначе организация не имеет шанса на выживание. Здоровое финансовое управление и процедуры, обеспечивающие прозрачность очень важны для того чтобы каждый член обслуживался справедливо и решения принимались прозрачно. Внутреннее регулирование это один способ обеспечения равноправия членов. Но это не только наличие документов-регламентов, менеджмент кооператива должен выполнять их, а члены контролировать исполнение.

В начальной фазе регулярные собрания членов способствуют определению недостатков и выработке решений (правил) по их устранению.

Надо всегда помнить, что кооператив должен иметь прибыли для того чтобы достойно оплачивать работу сотрудников. Иначе у них появится искушение получить «неофициальную» финансовую выгоду.

Сельскохозяйственный потребительский кооператив как некоммерческая организация должен иметь самостоятельную смету, которая является основным финансовым планом кооператива. Смета представляет собой план доходов и расходов СПоК. Она разрабатывается ежегодно правлением кооператива и утверждается общим собранием.

Составление сметы доходов и расходов обеспечивает контроль со стороны членов кооператива за суммой расходов, позволяя, с одной стороны, влиять на их величину при утверждении сметы, с другой стороны – контролировать величину расходов в течение отчетного года и по его окончании. Одновременно наличие сметы позволяет предусмотреть расходы кооператива, связанные с осуществлением его уставной деятельности.



Смета доходов и расходов разрабатывается ежегодно правлением кооператива и утверждается общим собранием. При составлении сметы следует, прежде всего, определить планируемые суммы поступлений в виде выручки от реализации товаров (продукции, работ, услуг), которые являются поступлениями от коммерческой деятельности и те виды затрат, которые могут осуществляться за счет указанных поступлений. Та часть затрат кооператива, которая не может быть покрыта за счет получаемых процентов, финансируется за счет членских взносов от членов кооператива.

В плановой смете итог по доходам строго должен соответствовать итогу по расходам. Это связано с некоммерческим характером основной деятельности кооператива. Доходная часть сметы (бюджета) должна формироваться по принципу необходимости и достаточности.

По результатам года правление (или исполнительная дирекция) отчитывается перед общим собранием о выполнении сметы доходов и расходов. Фактические данные о деятельности кооператива, как правило, имеют отклонения от запланированных результатов. Поэтому в процессе отчета общему собранию предоставляется фактическая смета доходов и расходов. Если общее собрание сочтет выполнение сметы удовлетворительным – фактическая смета доходов и расходов утверждается в том виде, в каком она представлена. В противном случае смета может быть утверждена с поправками или общее собрание может принять решение о подготовке нового отчета.

В доходной части сметы должны быть раскрыты все виды поступлений, основными из которых являются:

- выручка от реализации товаров (работ, услуг);
- прочие доходы, формирующие прибыль;
- взносы членов (ассоциированных членов) всех видов;
- поступления в виде средств целевого финансирования;
- другие источники.

В расходной части раскрываются все расходы СПОК:

- расходы по основной деятельности кооператива (с расшифровкой);
- административные расходы кооператива (с расшифровкой);
- выплаты членам кооператива, связанные с их участием в хозяйственной деятельности кооператива (например, плата за продукцию, принятую на реализацию от членов кооператива);
- другие расходы.

При составлении сметы доходов и расходов нужно разделить доходы и расходы с четким их соотношением по видам. Расшифровка расходов должна быть достаточно (но не излишне) детальная. Такая расшифровка в дальнейшем поможет проводить детальный анализ расходов кооператива. Форма сметы кооператива не утверждена, кооператив выбирает ее самостоятельно.

Доходы и расходы по предпринимательской и некоммерческой деятельности кооператива складываются из нескольких составляющих и учитываются во внутренних положениях кооператива. Прежде всего, эти принципы должны быть указаны в учетной политике кооператива со ссылкой на конкретные положения и смету, утверждаемую общим собранием. Далее необходимо определиться со счетами учета всех видов доходов и расходов. Можно рекомендовать следующие подходы:

1. Определяются счета для накопления и распределения затрат.
2. Поступления по предпринимательской деятельности («Выручка», «Прочие доходы»).
3. Поступления по некоммерческой деятельности (членские взносы)

Доходы от коммерческой деятельности учитываются в зависимости от их характера, условий получения и направлений деятельности организации подразделяются на:

- доходы от обычных видов деятельности;
- прочие доходы.

Такие поступления формируют налогооблагаемую прибыль и облагаются НДС.

В группу прочих доходов включаются доходы кооператива, которые получены не от основной деятельности кооператива. К ним можно отнести:

- проценты по депозитным счетам банков;
- проценты, начисляемые на остаток по расчетному счету;
- поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от продукции (товаров, работ, услуг) кооператива;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договора (принимаются к бухгалтерскому учету в суммах, присужденных судом или признанных должником);
- активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения;
- поступления в возмещение причиненных кооперативам убытков;
- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
- поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийное бедствие, пожар, авария, национализация и т.п.).

### 5.1.1. Планирование

В условиях рыночных отношений любая организационная форма должна планировать свою деятельность. С помощью прогнозирования и планирования появляется возможность объективно оценивать предприятие, условия его деятельности.

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Менеджер планирует потому, что должен предвидеть и действовать, опережая время.

Это позволит избежать многих ошибок и лучше использовать имеющиеся возможности.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства кооператива на всех уровнях управления,

- квалификацией специалистов,

- наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает:

- обоснованный выбор целей;

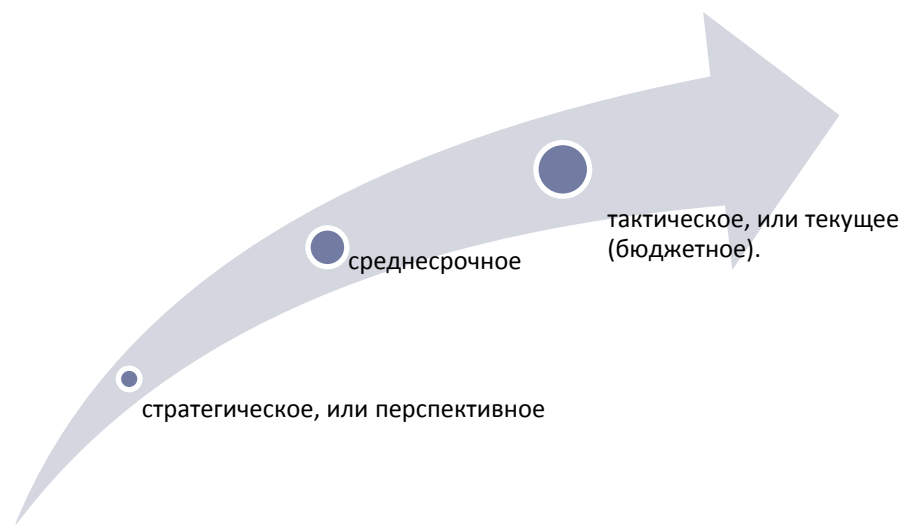
- определение политики;

- разработку мер и мероприятий (образа действий);

- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений;

- методы достижения целей.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:



Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

### **5.1.2. Маркетинг кооперативов**

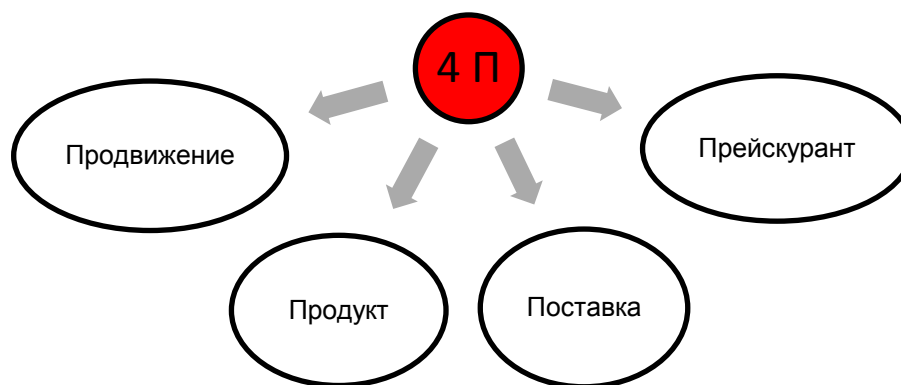
Маркетинг-это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена ее продуктами.

Термин "маркетинг" происходит от английского слова "market", что означает рынок. Первоначально термин "marketing" имел смысл "сбыть продукцию на рынке" и получил официальное признание в 1935 г., будучи впервые введен Национальной ассоциацией преподавателей экономики США. В дальнейшем он приобрел более широкий смысл как метод управления деятельностью компаний.

Развитие кооператива напрямую связано с доходностью. Для этого необходимо иметь четкую маркетинговую стратегию, т.е стратегию сбыта продукции, выпускаемую ее членами на рынке и определению методов управления кооперацией в целом.

Маркетинговая стратегия кооперативов, **во - первых должна основываться на анализе текущей ситуации:** кем мы являемся на сегодняшний день и что мы можем делать. На следующем этапе необходимо определить, куда вы хотите пойти и с кем. Здесь важно знать, кто будет являться потребителями ваших услуг.

Далее маркетинговая стратегия должна основываться **на маркетинге продукта** или как его еще называют на системе 4 П: стратегии продукта, ценовой стратегии, стратегии дистрибуции и стратегии коммуникации.



На следующем этапе, маркетинговая стратегия должна основываться на **исполнение маркетинговой стратегии**, где рассматриваются ограничение бюджета, ограничение времени и ограничение персонала.

И наконец, **маркетинговая стратегия основывается на контроле.**

### 5.1.3. Кредиты

В сельском хозяйстве сильны позиции мелкого производителя, а хозяйственная деятельность сопряжена с высокими рисками и сезонными колебаниями - факторами, обуславливающими непривлекательность аграрной сферы для коммерческих банков.

Жесткие условия банков для получения кредита кооперативом, причем на фоне нарастающего кризиса становятся препятствием для развития кооперативов .

Для кооперативов кредиты могут быть необходимы для:

- проведения сезонных полевых работ,
- закупа техники,
- закупа удобрений,
- приобретения кормов,
- молодняка сельскохозяйственных животных на откорм,
- уплату страховых взносов при страховании сельскохозяйственной продукции,
- пополнение оборотных средств,
- другие цели, связанные с необходимостью финансирования текущих потребностей.

Кредиты <sup>4</sup>в Таджикистане предоставляются рядом банков и кредитных организаций.

Название	Сферы деятельности	Контакты
ЗАО МДО «Финансовый Дом»	Аудит, консалтинг, Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Инвестиции, Кредиты и ипотека	734025, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Бехзода 2, +992 (37) 227-82-56

<sup>4</sup><http://vdushanbe.ru/catalog/biznes-finansy/loans/>



ООО МДО «ФинИнвест»	Бизнес и финансы, Инвестиции, Кредиты и ипотека	734025, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Айни 21/17 +992 (44) 600-60-19
ЗАОМДО «БовариваҲамкори»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	734003, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Ташкентская 5 +992 (44) 600-42-47
Kont Bank Investment	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Инвестиции, Кредиты и ипотека	734025, Tajikistan, Dushanbe, St Bukhara, 43 +992 (44) 620-99-11
МЗФ «Чилучор Чашма»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Таджикистан, район Шахритус, ул. Рудаки 24 +992 (3240) 2-19-54
МЗФ «Шаби Меродж»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Душанбе, район И. Сомони, улица Гани Абдулло 1 +992 (37) 224-26-60
ЗАО «Дочерний банк НБП Пакистана в Таджикистане»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Кредиты и ипотека	+992 (37) 224-26-60
ОАО «Тоджиксодиротбанк»	Аудит, консалтинг, Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Кредиты и ипотека	734013, Таджикистан, Душанбе, ул. Бехзод 47 +992 (44) 600-40-17
ЗАО «Казкоммерцбанк Таджикистан»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Кредиты и ипотека	734012, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Айни, 24а+992 (44) 601-40-55
ЗАО «БонкирушдиТоҷикистон» (Банк развития Таджикистана)	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Кредиты и ипотека	734024, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Пушкина, д.20 +992 (44) 600-99-99
ОАО «Ориёнбанк»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Денежные переводы, Кредиты и ипотека	734001, Республика Таджикистан, Душанбе, проспект Рудаки, 95/1 +992 (37) 221-05-68
ЗАО «Таджпромбанк»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	734012, Таджикистан, Душанбе, пр. Рудаки 22 +992 (37) 221-27-20
Государственный Сберегательный Банк РТ «Амонатбанк»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	734013, Душанбе, улица Лохути-24 +992 (44) 600-90-24
ЗАО МДО «Спитамен-Капитал»	Бизнес и финансы, Инвестиции, Кредиты и ипотека	734002, Таджикистан, Душанбе, пр. Х. Шерози 10 +992 (44) 600-35-91
ООО МДО «Финансовый дом Баракат»	Бизнес и финансы, Инвестиции, Кредиты и ипотека	Душанбе, район Сино, улица Дж. Расулов 9 +992 (919) 02-09-09

МДО «КРЕДИТ-ЭКСПРЕСС»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	ул. Турсунзаде, 3/1 (здание ЗАО "Промстрой" 2-й этаж) 600-67-67
ОАО «Банк Эсхата»	Банки Душанбе, Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Республика Таджикистан, Худжанд, ул. Гагарина 135 +992 (3422) 66-999
ООО МДО «Арванд»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Душанбе, ул. Фирдавси 62/1 +992 (37) 231-78-62
МЗО «Хумо и Партнеры»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Толстого 18 +992 (37) 224-26-68
ООО МЗО «ИМОН ИНТЕРНЕШНЛ»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека, Лизинг	Душанбе, ул. Л. Шерали, 3 +992 (37) 221-85-14
ООО Микрокредитная депозитная организация «ФИНКА»	Бизнес и финансы, Кредиты и ипотека	Душанбе, улица Мухаммад, дом 37 221-44-76

## **5.2. Бизнес план – как основа устойчивого развития кооператива**

Обычно бизнес плану не уделяется должного внимания со стороны фермеров, считается, что можно обойтись без планирования. В ответ на это можно сказать, что бизнес план даст возможность объединению фермеров трезвым взглядом оценить собственные возможности и возможные риски. Бизнес план позволит ныне сформированному объединению фермеров лучше подготовиться к возможным трудностям.

Он может разрабатываться как на достаточно длительный период, так и на один год, как для вновь создаваемого, так и действующего кооператива.

Прежде всего, бизнес-план необходим самим членам кооператива, так как является для них и программой действий, и руководством для исполнения.

Бизнес-план предназначен для обоснования инвестиций и получения заемных денежных средств. Большинство банкиров и других кредиторов не дадут кредит, пока не получат от кооператива грамотно разработанный бизнес-план, в котором будут отражены возможности заемщика погасить обязательства.

Кроме того, бизнес план оказывает неоценимую помощь самим членам объединения в точном определении своих целей, первоочередных задач и путей их реализации. С помощью бизнес-плана члены кооператива могут оценить фактические результаты деятельности предприятия за определенный период.

Состав бизнес плана и его качество зависят от характера производства и сферы его услуг. Если сфера сложная (например: производство, хранение, упаковка, переработка сельхозпродукции), то и бизнес-план более сложен и велик по объему, если же сфера более простая и хорошо известная, то и бизнес план проще.

Приступая к составлению бизнес-плана, членам инициативной группы или другой группе лиц выбранной на общем собрании для осуществления этих целей, прежде всего, необходимо собрать информацию о потенциальном спросе, производственных и

финансовых нуждах. Обладая такой информацией, объединение, ещё до начала составления бизнес-плана, получит представление о жизнеспособности своего дела.

Необходимо также определить точно цели и задачи будущего предприятия. Цель не должна быть расплывчатой, в противном случае тяжело делать предварительные прогнозы. Время, необходимое для составления бизнес-плана, зависит от подготовки и опыта выбранных для этих целей лиц, консультанту следует помочь группе в этом. План должен быть достаточно детальным, чтобы все имели возможность получить полное представление о предлагаемом проекте и определить его цель.

Бизнес план составляется с целью его осуществления. Нельзя предполагать, что бизнес план составляется для членов объединения и инвесторов и когда начнется производство, о нем можно забыть. Планирование является важнейшим процессом любой деятельности, пренебрежение которым может дорого стоить объединению.

Составление хорошего плана - очень сложный процесс, но ещё труднее его успешная реализация. Успешной реализации бизнес плана в значительной мере будет способствовать выработка и внедрение системы контроля его выполнения и своевременной коррекции плана исходя из текущей ситуации.

С целью обеспечения эффективного контроля выполнения плана необходимо заранее обозначить контрольные точки, согласно которым появляется возможность определять, идет ли все как предполагалось. Как правило, план составляется на один год, но это не значит, что необходимо ждать конца года, чтобы определить успешность его выполнения. Необходимо регулярно проверять соотношение доходов и расходов производства, состояние финансовых средств, выполнение производственного плана, качество продукции.

Любой, даже самый лучший бизнес план может устареть, если изменятся условия. Внешние факторы (экономическая ситуация в стране, изменение потребительского спроса, новые технологии, изменение политики конкурентов), также и изменения внутри производства (изменение руководства или другое), могут поставить вопрос о пересмотре бизнес плана. Пересмотр бизнес плана и внесение в него поправок дают возможность, без изменения целей, менять пути достижения успеха и, исходя из этого, менять шансы дальнейшего развития объединения.

### **Примерная структура бизнес-плана**

Бизнес-планы разных кооперативов будут отличаться, прежде всего, степенью детализации и проработки различных разделов. Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. Структура бизнес-может иметь следующий вид:

#### **Титульный лист**

Резюме бизнес-плана.
Описание кооператива.
Характеристика услуг, работ и продукции кооператива.
Исследование и анализ рынка сбыта.
План маркетинга.
План производства (операционный план).
Организационный план.
Финансовый план.
Оценка риска.
Приложения к бизнес-плану.

## **Рассмотрим каждый пункт по отдельности:**

### **Резюме бизнес-плана.**

Как правило, этот раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам. Он должен быть коротким и составленным таким образом, чтобы вызвать интерес инвестора. Именно, исходя из резюме, члены объединения и возможные потенциальные инвесторы определяют, стоит ли тратить время на рассмотрение бизнес-плана целиком. В резюме в предельно лаконичной форме нужно дать заинтересованным лицам наиболее важную информацию по реализуемому проекту, а именно, чем будет заниматься объединение, сколько средств потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на продукцию и почему предприятие добьется успеха. Таким образом, в этом разделе необходимо сформулировать сущность, цель и основные задачи деятельности объединения, виды и характер деятельности, результаты деятельности (объем продаж, услуг, прибыль, рентабельность), общий объем необходимых инвестиций и потребность в заемных средствах, затраты на эксплуатацию, выгоды кооператива и получателей этих выгод, кратко охарактеризовать участников объединения и виды бизнеса (виды продукции), которыми оно будет заниматься.

### **Описание ФО в случае с кооперативом**

Начинать данный раздел необходимо с освещения основных сведений, касающихся непосредственно объединения. Основные сведения включают: полное и краткое наименование объединения, дату и место государственной регистрации, Единый идентификационный номер, юридический и почтовые адреса, банковские реквизиты, размер паевого фонда, перечисление членов с указанием их доли в паевом фонде, краткая история объединения, состояние на рынке (фактическое и планируемое); виды деятельности, которым занимается объединение.

### **Характеристика услуг, работ и продукции объединения.**

Данный раздел бизнес-плана должен содержать описание всех товаров (услуг, работ) объединения, которые оно предлагает на рынке. Он должен включать в себя

наименование видов продукции (услуг); характерные свойства продукта; потребности, которые призвана удовлетворить продукция (услуга); наличие опыта производства данной продукции (или оказания услуг), особенности технологии производства продукции (оказания услуги, выполнения работ); сравнительный анализ с продукцией (услугами) конкурентов; цены, по которым будет продаваться продукция (оказываться услуга, выполняться работа) и прибыль от продажи единицы.

### **Исследование и анализ рынка сбыта**

Желательно, чтобы идея создания нового предприятия была рассмотрена в контексте существующей на данный момент в отрасли ситуации и на основании анализа этой ситуации. Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответ на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию объединения. Этот раздел должен включать в себя:

1. Оценку рынка сбыта (рынки, на которые планируется бизнес; основные сегменты рынков по каждому виду продукции, их наименование; доля объединения на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения; состояние и прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов; потенциальный объем продаж и т.д.)

2. Оценку конкурентной среды (основные конкуренты и виды конкуренции; положение дел у фирм-конкурентов: с доходами, внедрением новых видов продукции; сильные и слабые стороны конкурентов; действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов; продукция конкурентов: основные показатели, уровень качества, упаковка, вкусовые свойства и т.д.; цена на продукцию конкурентов и их политика цен и т.д.)

### **План маркетинга**

Маркетинговый план является одной из важнейших частей бизнес плана. В нем указывается, в каком виде и где будет реализовываться продукция, как будет проводиться ценообразование, как будет проводиться рекламная компания. Здесь же должен быть указан прогноз реализации продукции. Данный раздел бизнес-плана должен содержать: основные подходы к ценообразованию; стратегию ценообразования, структуру и размеры каналов сбыта; надежность и рентабельность выбранных каналов распределения; оптимальность схемы транспортировки продукции и виды используемого транспорта; способ организации торговли (предоставления услуги); условия поставок, выбор и оценка разных методов стимулирования сбыта (скидки, отсрочка платежа, льготные сделки, бонусы), обеспеченность торговли рекламным материалом; направленность рекламы (целевая аудитория, сегмент рынка, рынок в целом); обоснованность выбора способа рекламы; бюджет рекламной кампании; стиль рекламы; предварительная оценка эффективности рекламы.

### **План производства \ операционный план**

Этот раздел обычно готовится перерабатывающими кооперативами, для обслуживающих и снабженческо-сбытовых кооперативов разрабатывается операционный план. Раздел начинается с краткого пояснения о том, где будет изготавливаться продукция - в действующем или вновь организованном кооперативе. Следующий шаг – описание технологии и способа производства. В разделе также указываются: потребность в производственных помещениях и как она обеспечивается, потребность в сырье, материалах, комплектующих, и как она обеспечивается, поставщики сырья, материалов и комплектующих, состав, структура и качество основных средств, в том числе оборудования, используемых кооперативом, прогнозная себестоимость продукции кооператива.

### **Организационный план**



В этом разделе указываются организационная схема управления объединением, ее структура; состав подразделений и их функции; организация координирования и взаимодействия в предприятии; соответствие организационной структуры целям и стратегии объединения; трудовые ресурсы и заработная плата; принципы найма и отбора работников, система социального развития; общие сведения об исполнителях и руководстве объединения; отношения с членами, потенциальные обязательства всех членов в соответствии с действующим законодательством и уставом (в случае с кооперативом), система делегирования ответственности, система персональной ответственности за выполнение или невыполнение работ.

Основные характеристики организационной структуры: численность персонала по функциям, количество уровней иерархии, количество структурных звеньев, степень централизации управления.

### **Финансовый план**

Вместе с маркетинговым, производственным и организационным планами, финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана. Финансовый план обосновывает требования производства в объеме инвестиций и дает возможность рассматривать экономическую целесообразность финансирования нового проекта. Основные показатели финансового плана: объем продаж, затраты на приобретение оборудования, на оплату труда и другие расходы, себестоимость, прибыль, оборот капитала, ликвидность предприятия.

В качестве обоснования финансового плана сроком на 3-5 лет должны быть подготовлены следующие сведения:

1. прогноз объемов реализации;
2. расчет затрат на производство и реализацию товаров и услуг;
3. расчет обеспеченности сырьем и материалами на первые 5 лет;
4. прогноз общих издержек по годам;
5. расчет планируемой прибыли (по годам и рынкам);
6. прогноз распределения денежных потоков;
7. анализ точки критического объема реализации;
8. проекты описания бухгалтерского баланса на начало и конец каждого периода;
9. описание источников финансирования.

В целом данный раздел содержит следующие сведения: средства, которыми располагает кооператив; потенциальные источники финансирования предполагаемой деятельности и сферы приложения предоставленных средств; оценка текущего и перспективного экономического роста; прогноз прибылей и убытков, движения денежных средств; оценка синхронности поступления и расходования денежных средств; существующая потребность в привлечении заемных средств; имущество, предоставляемое под обеспечение кредита (или другие гарантии); сроки кредитования и условия погашения кредита; оценка точки безубыточности и запаса финансовой прочности объединения.

### **Оценка риска:**

Любое предприятие в процессе работы может столкнуться с определенными трудностями, которые могут угрожать его существованию. В разделе «Оценка рисков» проводится анализ и оценка рисков, а также предлагаются методы снижения рисков. Этот раздел содержит перечень возможных рисков; вероятность проявления выделенных рисков; определение тяжести ожидаемого ущерба; распределение рисков по степени опасности и вероятности; организационные меры по профилактике и нейтрализации наиболее значимых рисков; программа страхования от рисков.

### **Приложения к бизнес-плану**

Дополнением бизнес-плана являются все те документы, которые не являются неотъемлемой частью текста проекта, но которые упоминаются в проекте.

Возможные приложения к бизнес-плану в случае с потребительским кооперативом могут быть следующими:

1. соответствующие договора (контракты);
2. залоговое свидетельство;
3. гарантийные письма;
4. таблицы, графики, варианты расчетов,
5. копии страховок;
6. патенты, лицензии, сертификаты качества;
7. другие относящиеся к делу документы.

## Глава 6. Мониторинг и оценка участия

### 6.1. Участие – основа развития кооператива

Участие в кооперативе обуславливается несколькими факторами



Членами кооператива могут быть физические лица, достигшее шестнадцатилетнего возраста и отвечающее требованиям, предусмотренным уставом кооператива, если законодательством Республики Таджикистан не предусмотрен другой порядок, а также юридическое лицо, в соответствии с настоящим Законом зарегистрированное как кооператив или как другое юридическое лицо и отвечающее требованиям, предусмотренным уставом кооператива.

Права и обязанности членов кооператива отражены в законе РТ «О кооперативах» в статье № 12.

В качестве взносов члены кооператива выплачивают паевые взносы, которые формирует первоначальный капитал кооператива и предназначены для покрытия расходов, связанных с учреждением и организацией его деятельности.

Каждый член кооператива имеет только один голос, независимо от количества имеющихся у него паев. Член кооператива голосует лично. Если уставом кооператива предусмотрено голосование по доверенности, в этом случае ни один член кооператива не может представлять на общем собрании членов кооператива более двух других членов кооператива. В случае присутствия организации-члена, право на голосование имеет только уполномоченное лицо.

Член кооператива, не имеет право владеть более тридцати процентами паев кооператива.

Настоящее ограничение не распространяется на кооператив, являющийся членом кооператива.

Член, бывший член или наследник умершего члена кооператива может передать свой пай только действующему или будущему члену кооператива, при условии, если такая передача будет в пользу кооператива. Порядок передачи пая определяется уставом кооператива.

Действующий или бывший член кооператива несет ответственность по обязательствам кооператива в пределах номинальной стоимости паев, находящихся в его собственности или подписанных им.

Если уставом кооператива мера ответственности членов установлена больше номинальной стоимости паев, являющихся их собственностью или подписанных ими, ответственность распространяется на сумму, установленную уставом кооператива.

Член кооператива вправе выйти из кооператива при соблюдении условий и при уведомлении кооператива в порядке, предусмотренном уставом кооператива.

Предупреждение о выходе из кооператива его члена происходит в сроки, предусмотренные уставом кооператива, но не более одного года.

Член кооператива может быть исключен из его состава решением не менее двух трети присутствующих и голосующих на общем собрании его членов, в случае, если он нарушил положения настоящего Закона, устава кооператива или других нормативных правовых актов. Правление кооператива предоставляет информацию такому члену кооператива в письменной форме, не менее, чем за семь дней до проведения общего собрания членов кооператива.

## **6.2. Мониторинг и оценка**

Оценка деятельности обычно производится по истечению определенного времени и определенной успешной или неуспешной коммерческой деятельности объединения. В данном случае консультанты могут помочь лидерам объединения, понять какие ошибки были совершены, что можно улучшить. Также следует удостовериться, что объединение не используется в личных интересах отдельных лиц, что может сразу же отрицательно повлиять на внутреннее взаимодоверие среди фермеров. Успех или неудачу объединения можно измерить посредством прослеживания тенденции увеличения или уменьшения продуктивности, уровня доходов её членов, повышения или снижения производственных издержек за счет совместного приобретения по оптовым ценам и значительным скидкам. Все эти факторы должны периодически прослеживаться и оцениваться.

По получению оценки результатов объединение может принять решение о расширении своей деятельности согласно интересам своих членов и увеличить объемы сбыта и маркетинга продукции.

## **Приложение № 1. Техничко-экономическое обоснование по формированию и функционированию кооперативов в Таджикистане**

Целью разработки данного документа является доказательство экономической целесообразности и преимущества коллективного участия фермеров в процессе закупки средств производства, переработки и маркетинга своей продукции

Техничко-экономическое обоснование целесообразности, анализа и расчета экономических показателей преимущества коллективного участия фермеров в Таджикистане состоит из изучения процесса закупки средств производства, переработки и маркетинга продукции сельхоз производителями и кооперативами, сравнительном анализе недостатков и преимуществ различных подходов

Посредством обследования процесса закупки средств производства, переработки и маркетинга продукции в РТ собирается и анализируется основная специфика выращивания, переработки и сбыта абрикосов индивидуальным и коллективными подходами.

Сравнительный анализ индивидуального и коллективного подходов выращивания абрикосов был проведен для обоснования эффективности коллективного подхода.

### **Предпосылки ТЭО**

Опрос, проведенный среди 467 руководителей дехканских (фермерских) хозяйств Согдийской области<sup>5</sup>, показал, что отсутствие системы материально-технического обеспечения и неоднозначность общественного мнения о перспективах развития фермерского движения вынуждает их думать о дальнейшем кооперировании. Пойти на этот шаг их заставляют также интересы более полного использования научно-технического потенциала в решении проблемы ценообразования, финансирования, кредитования и создания сети малых перерабатывающих предприятий. При организации производственных кооперативов фермерских объединений коммерческого характера необходимо учитывать, что заложенные в них преимущества не реализуются автоматически. Поэтому важно при объединении дехканских (фермерских) хозяйств в производственные или иные кооперативы и объединения за основу положить оптимальный вариант их организации и системы управления на основе индивидуального подхода, учёта мнения коллектива и тщательного технико-экономического обоснования.

Рассмотрим пример выращивания абрикосов коллективным подходом и фермерским хозяйством. В нашем примере мы возьмем 50 индивидуальных и семейных

---

<sup>5</sup><http://www.dissercat.com/content/problems-razvitiya-dekhkanskih-fermerskih-khozyaistv-v-sogdiiskoi-obl-v-usloviyakh-perekho#ixzz3JyUmBYbx>



деханских фермерских хозяйств<sup>6</sup>, имеющих в общей сложности 100 га садов. Для того, что бы эти люди объединились в кооператив, мы должны доказать, что это будет для них выгодным условием. Как говорится: - "Убедить людей можно только цифрами, а не словами» Исходя из этого, попробуем рассчитать, какова экономическая выгода от объединения людей в кооперативы. Объединиться они могут, лишь поняв, что это выгодно и здесь можно заработать и кооператив помогает каждому иметь свою выгоду.

Для сравнения возьмем потребительский кооператив, объединяющий в себя 50 фермеров. Общая площадь выращиваемых абрикосов этими фермерами так же составляет 100 Га.

Объединение хозяйств в любом кооперативе дает возможность минимизировать часть затрат на получение материально-технических ресурсов. Например, мы сообщаем можем не только хранить, сушить и перерабатывать продукцию, но покупать по более низкой цене удобрения, средства защиты растений, семена и средства производства. Так же есть возможность заранее группировать партии продукции к продаже, получать под это кредитные ресурсы. В любом случае кооператив - это возможность иметь более дешевую услугу в разных вариантах. Но самое главное, кооператив - это место, где хозяйства всегда могут получить поддержку.

### **Цель ТЭО**

Изучение экономической целесообразности, анализ и расчет экономических показателей, преимущества и недостатков коллективного участия фермеров в процессе закупки средств производства, переработки и маркетинга своей продукции

### **Методы проведения ТЭО**

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) - это изучение экономической целесообразности, анализ и расчет экономических показателей создаваемого инвестиционного проекта. Главной задачей при составлении ТЭО является оценка затрат на инвестиционный проект и его результатов, анализ срока окупаемости

При составлении ТЭО были использованы такие методы как :

#### **1) Изучение вторичной документации .**

При изучении вторичной документации были использованы материалы исследований и ТЭО, проведенных ранее международными и местными организациями, в том числе:

---

<sup>6</sup>Посредством принятия нового Закона «О Дехканских - фермерских хозяйствах», принятого в апреле 2002 года и который по существу заменил Закон от 1992 года, были определены три формы дехканских хозяйств: Индивидуальные фермерские хозяйства, Семейные фермерские хозяйства, Коллективные фермерские хозяйства

–Формирование фермерских объединений (руководство для консультантов). 2013 год . Материал подготовлен Национальной Ассоциацией Дехканских (фермерских) хозяйств Таджикистана в сотрудничестве с представительством HilfswerkAustriaInternational в Таджикистане, и проектом, финансируемым Европейским Союзом «Содействие созданию национальной консультативной службы в сфере сельского хозяйства» (SENAS)

–Программа Сельского Развития. Предварительное технико-экономическое обоснование для получения сертификата Справедливой торговли на производство сушеных абрикосов в Согдийской области Республики Таджикистан. Ноябрь 2011г.

## **2) Экспертное интервью**

В рамках данного ТЭО было проведено интервью с рядом ключевых лиц:

- ЗаместителемруководителяАгропромаСогдийской области
- Хасановым Равшаном, консультантом в области абрикосоводства

## **3) Сравнительный анализ**

Сравнительный анализ предполагает сравнение всех составляющих расходов и доходов в ходе производства абрикосов

### **Процесс закупки средств производства, переработки и маркетинга продукции сельхоз производителей**

#### **На примере производства абрикосов**

Примерно 80% производителей сушеных абрикосов в Таджикистане являются индивидуальными и семейными дехканскими фермерскими хозяйствами.

Производителей сушеных абрикосов на севере Таджикистана в основном представляют индивидуальные и семейные хозяйства, которые обладают юридическим статусом.

Переработчиками абрикосов в Таджикистане являются коммерческие структуры, имеющие мини заводы по переработке абрикосов. На сегодняшний день в Таджикистане существуют около 20 таких заводов.

Экспорт абрикосов в Таджикистане осуществляется в основном фирмами перевозчиками и в основном в Российскую Федерацию. Основными каналами транспортировки являются железнодорожный и автомобильный (наземный) транспорт. В Республике Таджикистан все экспортируемые товары подлежат контролю за качеством, безопасностью и места происхождения. Компании-экспортеры и производители должны

получить необходимые сертификаты от уполномоченных органов перед экспортом продукции в конечный пункт назначения.

Общая средняя стоимость экспорта 1 кг сушеного абрикоса в Российскую федерацию на основе анализа, проведенного ААТ, составляет около 0,60 USD, в том числе расходы на сертификацию за 1 кг, таможенное оформление и транспортировку.

В настоящем ТЭО мы будем рассматривать только процесс производства. Это обусловлено тем, что связь между производителем и переработчиком в стране очень слаба. Связь осуществляется через посредников - фирм заготовителей. И соответственно составляет трудность в расчете данных.

В процессе производства нам необходимы производственные средства, расходы на полевые работы и налоговые отчисления.

В нижеследующей таблице показаны:

- все необходимые расходы для производства абрикосов на 100 Га садов.
- Предполагаемый доход от реализации произведенной продукции
- Прибыль

Технологическая карта производства абрикосов фермерами и кооперативом на участке в 100 Га, в приложении

При урожайности в 8 тысяч кг на 1 Га мы имеем примерно 25% сушено продукта, что составляет 2 тысячи кг на 1 Га. На участке в 100 гектар мы имеем 200 тысяч килограмм и при минимальной стоимости сушеного абрикоса на местном рынке в 9 сомони, мы имеем доход в размере 1 млн 800 тысяч сомони. Кроме абрикоса мы можем получить доход от продажи косточек и в данном случае это будет примерно 132500 сомони. Общий доход будет составлять 1932500 сомони. Вычитав все предполагаемые расходы, мы получаем прибыль в 1167300 сомони

### **Процесс закупки средств производства, переработка и маркетинг продукции кооперативом**

Перед принятием решения о том, нужно ли создавать кооператив или нет, необходимо тщательно продумать будущую деятельность кооператива и составить бизнес-план минимум на один год. Данный бизнес план позволит тщательно проанализировать условия, в которых будет работать кооператив, продумать деятельность кооператива и какие доходы и расходы будет иметь кооператив. Цель этих расчетов – увидеть реальную материальную выгоду от создания кооператива, потому что если расчеты не покажут никакой выгоды, не имеет смысла создавать кооператив.

Начинать нужно с определения **количества членов** в кооперативе в первый год и их увеличение в последующие годы. Также, нужно продумать, **количество**

**клиентов** кооператива в первый год и как их количество будет расти в дальнейшем. Данная информация ляжет в основу расчетов доходов и расходов кооператива.

Кроме того, необходимо продумать **какие именно услуги, в каком количестве** будут предоставляться, **какому количеству членов** кооператива. Если будут производиться закупки, то, учитывая количество членов и клиентов, можно будет уже рассчитать объемы закупок каждого вида производственных материалов. Аналогично можно будет рассчитать доходы от предоставления услуг.

Услуги кооператива являются его экономической основой:

- предоставление и продажа производственных материалов, таких как горючее, посевной материал, удобрение, средства защиты растений, корма, ветеринарные средства и т.д.

- складирование, первичная обработка, сортировка, упаковка сельхозпродуктов, забой, охлаждение, переработка произведённой продукции

- сбыт продукции:

- исследование новых рынков сбыта (региональных, республиканских, международных)

- планирование объемов выращиваемой продукции, в соответствии с потребностями рынка (количество, сорта, качество, сезонность)

- предоставление услуг с/х техники и услуг по ремонту

- совместное выращивание сельхозпродуктов или откорм скота и

- многие другие услуги, в зависимости от потребностей членов кооператива.

После определения услуг, которые будет предоставлять кооператив, может возникнуть необходимость в приобретении оборудования или техники. Например, кооператив хочет предоставлять услуги с/х техники и для этого предполагает взять кредит и купить трактор.

В нашем случае, возможно для членов кооператива понадобится **покупка опрыскивателей**, так как фермеры в последние годы сталкивались с проблемами по защите своих садов. Из-за вредителей, фермеры ежегодно теряют примерно от 20% до 40% урожая абрикоса. Фермерам необходимо своевременно проводить профилактические меры борьбы с вредителями и болезнями абрикоса. Но, к сожалению, в большинстве случаев у фермеров, для опрыскивания ядохимикатами, нет опрыскивателей. Сами фермеры не хотят инвестировать свои деньги в опрыскиватель, по причине того что техника очень дорогая и им нужно делать большие инвестиции.

По расчетам GIZ, сделанным в рамках других проектов дополнительная прибыль фермеров, объединенных в группу в год, исходя из 20% - ного увеличения урожайности составляет примерно 6 тысяч сомони.

**Получение кредита** это дорогостоящее удовольствие, которое ведет за собой выплату больших процентов, залоговое обеспечение и так далее и нужно стараться инвестировать свои собственные средства, а не надеяться на кредиты. Инвестирование же собственного капитала показывает желание членов кооператива работать со своим кооперативом и свидетельствует о том, что члены связывают свое будущее с ним. Нежелание членов вкладывать собственные средства в закупку техники, является сигналом того, что члены не доверяют своему кооперативу и, возможно, будут не добросовестно работать в нем.

Кроме того, нужно определить, кто и какие оплачиваемые должности будет занимать в кооперативе, и определить размер заработной платы для них. Здесь нужно учитывать, что Руководитель кооператива обязательно должен получать вознаграждение за свои труды, потому что работать на добровольных началах можно только в период становления кооператива, а в дальнейшем у руководителя должен быть стимул для добросовестного выполнения своих обязанностей. **В нашем случае в кооперативе будут две оплачиваемые должности: исполнительный директор и бухгалтер кооператива.** Зарплата сотрудников не должна быть меньше минимальной заработной платы, принятой в РТ

**Доходы кооператива.** Доходы кооператива формируются за счет следующих видов деятельности:

- 1). Комиссионные от закупленных производственных материалов
- 2). Комиссионные от проданной продукции своих членов
- 3). Совместное выращивание с/х продукции

**Расходы кооператива.** Кооператив несет следующие виды расходов:

**1). Операционные расходы** – расходы, связанные с непосредственной деятельностью кооператива, т.е.: – предоставление услуг (транспортные, командировочные, упаковка, ГСМ и прочие, в зависимости от услуг, оплата труда работникам<sup>7</sup>) - переработка с/х продукции (все расходы, связанные с функционированием перерабатывающего цеха); - совместное выращивание с/х продукции и откорм скота;

2). **Административные расходы**, связанные с управлением кооператива (аренда офиса, покупка офисных принадлежностей, заработная плата руководства, бухгалтера и тд.);

3). Расходы по выплате кредита (основная сумма и проценты);

4). Расходы по уплате налогов (налог на прибыль, автодороги, ФСЗН и местные налоги).

---

<sup>7</sup> При оплате труда, необходимо учитывать, будет ли работник работать в штате и тогда надо будет уплачивать за него подоходный налог и выплата в Соц.страх, либо по патенту и тогда он получает только оплату труда.



Собственный капитал кооператива имеет центральное значение для финансирования работы кооператива, а также для его кредитоспособности. Чем больше размер собственного капитала, тем большее количество различных видов деятельности может быть профинансировано самостоятельно, без внешнего финансирования (кредитов).

Расходы и доходы, явившиеся результатом данных размышлений должны найти своё отражение в расчётах прибыли и убытков в течение первого, а по возможности и второго года хозяйственной деятельности:

#### **Планируемые расходы**

- + Операционные расходы
- + Административные расходы
- + Расходы по выплате кредита
- + Расходы по уплате налогов

#### **Планируемые доходы:**

- + Комиссионные при закупке
- + Комиссионные при продаже
- + Доходы от предоставления услуг
- + Доходы от совместного выращивания с/х продукции или откорма скота

**Если ваши Доходы  $\geq$  Расходы – стоит создавать кооператив**

**Если ваши Доходы  $<$  Расходы – не стоит создавать кооператив**

Для обоснования эффективности объединения хозяйств в кооперативы мы взяли за пример случай объединения в потребительский кооператив. Как уже отмечалось в руководстве по кооперативам потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства с целью удовлетворения материальных (имущественных) потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных (паевых) взносов.

В зависимости от видов деятельности потребительские кооперативы подразделяются на перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, кредитные, страховые, животноводческие и иные. **В нашем примере мы возьмем организацию многофункционального кооператива, который объединяет снабжение, сбыт, обслуживание, сбережение, и другие виды деятельности.**

Несмотря на то, что потребительский кооператив не является коммерческой организацией, тем не менее, в соответствии с Гражданским Кодексом РФ,

потребительским кооперативам предоставлено право распределять доходы от предпринимательской деятельности между своими членами, что является основой для желаний фермеров объединения в кооператив.

И так мы имеем потребительский кооператив, который является по законодательству РТ **не коммерческой организацией**. Этот кооператив создан сельскохозяйственными товаропроизводителями, в частности производителями абрикосов.

Члены нашего кооператива не обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности, что позволяет снизить расходы по налогам

### **Сравнительный анализ. Выводы**

Сравнительный анализ двух технологических карт и анализ двух подходов позволяет сделать следующие выводы:

6. Фермеры не теряют свою прибыль, при этом они теряют меньше времени на организационные работы
7. Фермеры экономят время на поливе
8. Чистая прибыль от коллективного подхода увеличилась на 80325 сомони
9. Фермеры приобретают технику, в частности дорогой опрыскиватель и могут пользоваться ею как минимум 10 лет. Так же в этом случае фермеры сохраняют свое здоровье, не соприкасаясь непосредственно с ядохимикатами

### **Ниже представлена Технологическая карта производства абрикосов на участке в 100 Га**

Фермеры: 50 человек, имеющих по 2 Га земли  
Кооператив \_\_, имеющий 100 Га садов (50 членов)

№	Виды работ и используемые материалы	Индивидуальные фермеры				Фермеры, объединенные в кооператив		
		кол - во на 1 Га	кол - во на 100 Га	цена	Сумма (в сомони)	кол - во на 100 Га	цена	Сумма (в сомони)
1.	Производственные средства							
1.1.	Минеральные удобрения(КГ)	400	40000	3	120000	40000	2,55	102000
1.2.	Пестициды	5	500	75	37500	500	63,75	31875
1.3.	Тара	100	10000	15	150000	10000	12,75	127500
1.4.	Пленка для сушки	20	2000	5	10000	2000	4,25	8500
1.5.	Сера для окуливания	30	3000	5	15000	3000	4,25	12750
	Всего производственные средства	555	55500	103	332500	55500	87,55	282625
2.	Полевые работы		0		0	0	0	0
2.1.	Вспашка междурядий	1	100	200	20000	100	170	17000

2.2.	Чизелеваниемеждурядий	1	100	100	10000	100	85	8500
2.3.	Рыхление вокруг деревьев	4	400	50	20000	400	42,5	17000
2.4.	Внесение минеральных удобрений	2	200	60	12000	200	51	10200
2.5.	Формировка и обрезка деревьев	8	800	50	40000	800	42,5	34000
2.6.	Побелка штабов	2	200	50	10000	200	42,5	8500
2.7.	Очистка оросительных сетей	3	300	60	18000	300	51	15300
2.8.	Полив	5	500	50	25000	500	50	25000
2.9.	Борьба против вредителей и болезней	2	200	100	20000	200	85	17000
2.10	Сбор урожая	20	2000	35	70000	2000	29,75	59500
2.11	Выдавливание косточек	30	3000	30	90000	3000	25,5	76500
2.12	Укладка ящиков в камеру для окуривания	10	1000	30	30000	1000	25,5	25500
2.13	Расстилка плодов после окуривания	10	1000	30	30000	1000	25,5	25500
2.14	Транспортировка	1	100	200	20000	100	170	17000
	Всего полевые расходы	99	9900	1045	415000	9900	895,75	356500
<b>3.</b>	<b>Налоги</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1.	Поливная вода (1000X3=17,7 сомони)	10	1000	17,7	17700	1000	17,7	17700
3.2.	З/п							
3.3.	Исполнительный директор					1	1000	1000
3.4.	Бухгалтер					1	800	800
3.5.	Водомер					2	600	1200
3.6.	Налог ФСЗН 25%							750
3.7.	Налог , в размере 10 сомони на фермера		50	120	6000	50	120	6000
3.8	Единый налог (180 сомони)		100	180	18000	100	180	18000
3.9	Канцтовары							100
3.10	Оргтехника							200
	Всего налоги и З/П	10	1000	17,7	17700	1000	17,7	45750
	Всего все расходы	664	66400	1165,7	765200	66400	1001	684875
	Урожайность на 1 ГА	8000			0	0	0	0
	<b>Доходы</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Кайса	2000	200000	9	1800000	200000	9	1800000
	косточки	530	53000	2,5	132500	53000	2,5	132500
	<b>Всего доходов</b>	<b>2530</b>		<b>11,5</b>	<b>1932500</b>	<b>253000</b>	<b>11,5</b>	<b>1932500</b>
	<b>Прибыль</b>				<b>1167300</b>			<b>1247625</b>
	<b>Разница</b>							<b>80325</b>

## Приложение № 2 . Протокол встречи

№ ___ кооператива _____		Дата	
		Время	
		Место	
Цель встречи:			
Повестка дня:		Докладчик:	
Обсуждение:			
Выводы:			
Действия		Ответственный	Крайний срок
✓			
✓			
✓			
Повестка дня:		Докладчик:	
Обсуждение:			
Выводы:			
Действия		Ответственный	Крайний срок
✓			
✓			
✓			
<b>Другие сведения</b>			
Наблюдатели:			
Ресурсы:			
Особые заметки:			

Протоколировал(а):

## Список использованной литературы

1. Закон Республики Таджикистан «О КООПЕРАТИВАХ»
2. Гражданский кодекс Республики Таджикистан. Часть первая. (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 1999 год, № 6, ст. 153; 2001 год, № 7, ст. 508; 2002 год, № 4, ч-1, ст. 170; 2005 год, №3, ст. 125; 2006 год, №4, ст. 193; 2007 год, №5, ст.356; 2010 год, №3, ст. 156; №12,ч. 1,ст. 802; ЗРТ от 03.07.2012г., №850, ЗРТ от 28.12.12г №928, ЗРТ от 22.07.2013г. №976)
3. Закон Кыргызской Республики «О КООПЕРАТИВАХ»
4. Основные Шаги Создания Кооператив. Германское Общество Технического Сотрудничества (ГТЦ). Бишкек 2004
5. Формирование Фермерских Объединений , (Руководство Для Консультантов), Душанбе 2013 год, разработан Национальной Ассоциацией Дехканских (фермерских) хозяйств Таджикистана в сотрудничестве с представительством HilfswerkAustriaInternational
6. ПРОГРАММА СЕЛЬСКОГО РАЗВИТИЯ, Предварительное технико-экономическое обоснование для получения сертификата Справедливой торговли на производство сушеных абрикосов в Согдийской области Республики Таджикистан, Чогиму Удж-Миллер Ноябрь 2011г.
7. Основные шаги создания кооперативов, Германское Общество Технического Сотрудничества (ГТЦ) , Бишкек 2004 год