# ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОКАЗАНИЮ ПОМОЩИ В ФОРМИРОВАНИИ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

**Душанбе 2010**

Данное руководство разработано в помощь консультантам в сфере сельского хозяйства и другим лицам, заинтересованным в содействие формированию процесса объединения фермерских хозяйств.

Руководство подготовлено Национальной Ассоциацией Дехканских (фермерских) хозяйств Таджикистана в сотрудничестве с представительством *Hilfswerk Austria International* в Таджикистане, и проектом, финансируемым Европейским Союзом «Содействие созданию национальной консультативной службы в сфере сельского хозяйства» (SENAS). Руководство составлено Матлюбой Ульджабаевой, Гульшан Ашурбековой и Умедом Аслановым, редактор Линардс Деидулис.

**Руководство разработано и размножено при финансовой поддержке Европейского Союза в рамках программы «Центральная Азия - Инвест» и проектом SENAS. Мнение, изложенное в данной публикации, не обязательно отображает политику и позицию Европейского Союза.**

**СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ**

Национальная Ассоциация Дехканских (фермерских) хозяйств Таджикистана, представительство *Hilfswerk Austria International* и проект ЕС Содействие созданию национальной консультативной службы в сфере сельского хозяйства (SENAS) выражает благодарность организациям, принявшим активное участие в подготовке данного материала: **ММК/АТАС, АНТИ, ОО «АРБИТРАЖ», КИС, ОО «Файзбахш», NASMBT, ОО «Мехрангез», ОО «Гамхори», ACTED, OXFAM GB, MSDSP, CESVI.**

Особую благодарность выражаем художнице **Антре Ивдре**, члену *Association Internationale des Arts Plastiques*, за безвозмездно предоставленные иллюстрации к данному изданию. На обложке использован фрагмент акварелья А. Ивдре «Вид на Гиссарскую долину с Гиссарской крепости».

# Содержание

**ВВЕДЕНИЕ ..... 4**

**1. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪДИНЕНИЙ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ..... 5**

**2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ВИДЫ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ..... 6**

**3. ВЫГОДЫ ОТ УЧАСТИЯ В ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ ..... 9**

**4. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ..... 11**

**5. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ С ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ ..... 14**

**6. КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ ПО СОЗДАНИЮ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ..... 17**

**7. ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИЛИ УСИЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ..... 26**

**8. УПРАВЛЕНИЕ ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ И ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Пример производственного кооператива ..... 28**

**9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ..... 32**

**10. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ..... 33**

**13. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОЗИТИВНЫЕ ПРИМЕРЫ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В ТАДЖИКИСТАНЕ..... 42**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 44**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 56**

# ВВЕДЕНИЕ

Среди ряда программ, направленных на развитие сельской местности и сельскохозяйственного сектора страны, финансируемых международными донорами, в исполнении которых активно принимают участие, как местные, так и международные неправительственные организации особое внимание уделяется снижению уровня бедности сельского населения.

Международные и местные неправительственные организации постепенно переходили от простых подходов направленных на улучшение ситуации с продовольственной безопасности в сельской местности к более существенным методам и подходам с активным вовлечением сельских жителей, структур местного самоуправления и других сельских организаций в деятельность по определению и приоритизации проблем, а также активного участия в их решении.

Основной целью данных подходов является активное вовлечение сельского населения. Сам подход предполагает, что только сами сельские жители должны непосредственно принимать участие в деятельности по развитию сельской местности. Одним из направлений этой деятельности является способствование развитию процесса объединения фермеров, усиление роли сельскохозяйственной кооперации в селе.

Руководство предназначено для представителей консультационных служб сельскохозяйственного сектора, консультантов местных и международных НПО, работающих напрямую с фермерами. Целью руководства является предоставление методических рекомендаций этим лицам при оказании им помощи или услуг по формирования разного рода фермерских объединений.

Формирование объединений и налаживание успешного и устойчивого их развития довольно сложная задача. Консультантам, вовлеченным в процесс формирования такого рода объединений, изначально следует полностью самим осмыслить и понять все этапы и основные шаги, процесса формирования.

Руководство описывает основные формы фермерских объединений, характер формирования объединений, выгоды и преимущество от создания объединений. В нем расписываются поэтапные шаги, которые следует предпринять консультантам в процессе деятельности по формированию объединений.

В помощь консультантам, а также иным лицам, вовлеченным в процесс формирования фермерских объединений, предоставляется краткая информация по составлению бизнес-плана для кооперативов, по порядку государственной регистрации и налогообложения кооперативов.

# 1. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪДИНЕНИЙ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

**Основная часть сельскохозяйственной продукции развитых стран производится кооперативами. Государству различными способами следует способствовать развитию кооперативов, что в целом приведет к повышению уровня жизни сельского населения и обеспечит сырьевую базу для перерабатывающих предприятий страны.**

Одним из основных видов фермерских объединений являются сельскохозяйственные кооперативы, которые играют большую роль в выработке и осуществлении аграрной политики страны. Кооперация стала преобладающей формой объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей во многих странах мира, где почти вся системе агросервисного обслуживания, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции находится в собственности сельскохозяйственных товаро-производителей и управляется ими через кооперацию.

Сельскохозяйственные производители, не связанные кооперационными отношениями с перерабатывающими и торгово-сбытовыми предприятиями, не смогут эффективно реализовывать свою продукцию, и будут вынуждены содержать всевозможных посредников.

Крупное производство обладает несомненным преимуществом перед мелким. Именно крупные хозяйства способны эффективно использовать современные технологии. Уже более столетия во всем мире идет непрерывный процесс укрупнения хозяйств. Однако это не всегда приводит к формированию больших частных хозяйств. В основном фермеры находят решения с помощью кооперации. Сегодня около 80% фермеров Западной Европы, Канады и Австралии, 70% США, Голландии и Исландии, почти 100% фермеров Японии и стран Северной Европы объединены в кооперативы.

Широкое распространение кооперация получила в Германии, Франции, Великобритании, США, Дании. Здесь сельскохозяйственные кооперативы играют основную роль в снабжении фермеров техникой, комбикормами, семенами. Через кооперативы реализуются до 98% всего товарного молока, 80% зерна, 75% яиц.

В развитых странах функции государства ограничены и сосредоточены на разработке политики развития кооперации, кооперативного законодательства, его совершенствования в соответствии с новыми тенденциями. Например, в Европарламенте и в правительствах различных стран существуют комитеты поддержки кооперации, а в национальных парламентах кооперация имеет своих депутатов. Государства проводят политику, стимулирующую развитие кооперативов. Кооперативы фермеров получают налоговые льготы, субсидии, монопольное право на импорт некоторых продовольственных товаров. Для стимулирования производства отдельных видов продукции государство может приостановить выплату кооперативами налогов, предоставить дополнительные субсидии к закупочным ценам. В Канаде фермеры имеющие доход от 100 000 - 250 000 долларов США платят 1-2,5 тысяч долларов США, что составляет 1% от прибыли. В некоторых странах кооперативы,

производящие экологическую продукцию и вовсе освобождаются от налогов на несколько лет. В Дании кооперативы пользуются льготным налогообложением на все виды доходов.

В Республике Таджикистан создание кооперативов, хотя и медленно, но растет и также как во всем мире роль кооперации в развитии сельского хозяйства становится весьма важным и необходимым. В настоящее время кооперация является важной составляющей частью инфраструктуры села и активно участвует в развитии агропромышленного комплекса.

# 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ВИДЫ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Фермерские объединения в Таджикистане создаются в различных организационно-правовых формах. В зависимости от цели создания они могут создаваться в форме коммерческих и некоммерческих организаций.

В форме коммерческого юридического лица создается такое объединение фермерских хозяйств, как ***производственный кооператив***

В форме некоммерческих юридических лиц создаются:

- Потребительский кооператив
- Ассоциации и союзы дехканских (фермерских) хозяйств

Кроме предусмотренных законодательством Республики Таджикистан форм, в Республике существуют такие неформальные объединения как, группы по интересам, группы самопомощи.

Рассмотрим вкратце каждый из этих видов деятельности.

## Группы самопомощи/группы по интересам

Сегодня широкое распространение получили различного рода неформальные объединения, имеющие сходные с кооперативами черты, которые в целом можно отнести к стихийным незарегистрированным кооперативам. Они возникают между сельскохозяйственными производителями всех форм собственности, а также между фермерскими хозяйствами в форме соседской и родственной взаимопомощи.

Группа самопомощи (группа по интересам) объединяет определенное количество юридически самостоятельных мелких производителей сельскохозяйственной продукции с целью оказания взаимной поддержки друг другу в повышении доходов своих членов. Совместная деятельность этих хозяйств основана либо на частном объединении их материально-технических средств (преимущественно техники) либо на организации взаимовыгодных услуг по совместной обработке земли, использования техники, трудовых ресурсов, производства и сбыта продукции и другие виды деятельности.

Для достижения этих целей участники используют внутренние ресурсы (опыт, материальные и финансовые средства) а также внешнюю помощь и поддержку, от местных и международных НПО которые в основном проводят обучение, оказывают консультативную поддержку и обеспечивают доступ к микро кредитам.

Однако, нужно отметить, что такие группы являются неформальными, не обладают юридическим статусом, так как не проходят процедуру государственной регистрации.

## Кооперативы

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

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. Характерными признаками (принципами) кооперативных форм деятельности являются:

- добровольность членства, (основанного на экономическом интересе, осознании хозяйствующими субъектами необходимости и выгодности 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).

Сельскохозяйственные кооперативы могут быть ***производственными*** или ***потребительскими.***

Вид кооператива определяют члены кооператива в зависимости от поставленных целей и задач.

## Производственный кооператив

**Производственный кооператив является коммерческой организацией.**

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.

Число членов производственного кооператива **не может быть менее пяти человек**.

Членами кооператива могут быть любые физические лица, достигшие 16-летнего возраста, внёсшие установленный уставом кооператива паевой взнос.

## 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.

На практике наблюдается организация многофункциональных кооперативов, которые объединяют несколько видов деятельности, например снабжение и сбыт, обслуживание и переработку, кредитование и сбережение и другие виды деятельности.

Хотелось бы обратить внимание, на то, что хотя потребительский кооператив не является коммерческой организацией, тем не менее, в соответствии с Гражданским Кодексом РТ потребительским кооперативам предоставлено право распределять доходы от предпринимательской деятельности, между своими членами. Отсюда можно прийти к выводу, что законодатель пытается определить ему место промежуточное между коммерческими и некоммерческими организациями.

## Основные различия производственного и потребительского кооператива

| **Производственный кооператив** | **Потребительский кооператив** |
|---|---|
| **1. Принадлежит к коммерческим организациям** | **1. <u>Не является</u> коммерческой организацией** |
| 2. Создается гражданами для совместной деятельности | 2. Создается сельскохозяйственными товаропроизводителями (гражданами и (или) юридическими лицами) |
| 3. Совместная деятельность членов основана на их личном трудовом участии. | 3. Члены:<br>• не обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности.<br>• **не отвечают по его долгам**, кроме как в пределах не внесенной части дополнительного взноса. |
| 4. Число членов не должно быть менее пяти человек. | 4. Законодательства РТ такое требование не устанавливает. Предполагается, что их должно быть не менее двух граждан или юридических лиц. |
| 5. Больше связан с производством сельскохозяйственной продукции. | 5. Создается для оказания сельхозпроизводителям различного рода услуг и занимается в основном снабжением, производственным обслуживанием, переработкой, то есть объединяют различные стадии агропромышленного производства. |
| 6. Связан с рынком всеобъемлюще, вынужден вести конкурентную борьбу с коммерческими структурами как на рынке снабжения, в системе внутренней организации и совершенствования самого производства, так и на рынке сбыта. | 7. Связан с рынком односторонне, например, в снабжении или в сбыте продукции, состоя при этом в целевом объединении с членами кооператива, которые в свою очередь являются носителями кооператива. |

### Ассоциации (союзы) дехканских фермерских хозяйств

Дехканские (фермерские хозяйства) могут создавать объединения в форме ассоциаций (союзов). Ассоциации (союзы) являются некоммерческой организацией. Их основная цель - защита общих интересов кооперативов и их союзов.

Они могут имеет следующие функции:

- представляет кооперативное движение перед исполнительной, законодательной и судебной властями, а также партнерскими организациями;
- предоставляет кооперативам информацию, помощь в обучении, консультационные услуги;
- способствует развитию кооперативной идеи и призывает членов придерживаться кооперативных принципов.

Как некоммерческие организации они могут заниматься предпринимательской деятельностью только в пределах уставных целей организации. Он не имеют право распределять прибыль, полученную от предпринимательской деятельности, между членами.

На сегодняшний день в Республике Таджикистан созданы некоторые дехканские (фермерские) ассоциации, которые преследуют цель получения прибыли. Нужно отметить, что создание таких ассоциаций является неправомерным и доказывает, только незнание закона и отсутствие опыта в создании различных форм объединений в сельском хозяйстве.

## 3. ВЫГОДЫ ОТ УЧАСТИЯ В ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Нужно отметить, что производители сельскохозяйственной продукции встречаются со многими трудностями и проблемами, решать которые в одиночку могут только крупные хозяйства.

Фермеры всегда сталкиваются с такими трудностями, как:

- недостаточное снабжение качественным семенным материалом, кормами, удобрениями;
- дефицит агрономических, ветеринарных и зоотехнических услуг;
- консультаций по бухучету, аудиту, эффективной организации производства;
- недостаток сельскохозяйственной техники, оборудования;
- поломки машин и оборудования и необходимость их ремонта;
- проблемы сбыта произведенной продукции (на пример - дефицит информации о рыночной конъюнктуре, о потенциальных партнерах, невозможность влиять на цены из-за малых партий продаваемой продукции);
- недостаток мощностей для хранения, предпродажной подготовки, доработки, переработки и фасовки продукции, что приводит к ее реализации по низким ценам.

**Как показывает мировой и отечественный опыт, наиболее приемлемым способом решения этих проблем является создание фермерских объединений и, прежде всего, кооперативов.**

Можно перечислить следующие выгоды от участия в фермерском объединении:

- **снижение затрат на производство сельскохозяйственной продукции**

Обеспечение членов фермерского обеднения (ФО) материально-техническими ресурсами, необходимыми для хозяйственной деятельности членов ФО, позволяет уменьшить затраты членов кооператива по их приобретению и обеспечить их необходимыми товарами лучшего качества с меньшими издержками. Это возможно потому, что ФО гарантированно закупают необходимые объемы товаров по оптовым ценам непосредственно у производителей или крупных поставщиков и передают их своим членам с минимальными издержками. В результате цена единицы продукции, закупленной объединением ниже для его членов, чем при индивидуальных закупках у посредников или поставщиков. Это в свою очередь значительно снижает затраты на производство сельскохозяйственной продукции.

- **улучшение доступа к финансовым ресурсам**

Фермерские хозяйства, особенно малый и средний бизнес, не имеют достаточных возможностей для получения кредитов в банках из-за недостаточности финансовых средств, малого опыта в получении кредитов, недостаточности информационных ресурсов. Банки больше доверяют фермерским объединениям с достаточным залоговым обеспечением, чем мелким производителям.

- **снижение затрат по сбыту продукции.**

Как уже было отмечено, мелкие фермерские хозяйства часто сталкиваются с проблемами дефицита информации о рынках, нахождением потенциальных партнеров и потенциального рынка сбыта, дефицитом времени для нахождения рынка сбыта и реализации, транспортировкой продукции.

Посредством объединений производители сельскохозяйственной продукции могут значительно сократить время, затрачиваемое на поиски рынков и расход финансовых средств на транспортировку, и сбыт продукции.

- **налаживание партнерских отношений с перерабатывающими предприятиями**

Местные перерабатывающие предприятия являются традиционными покупателями продукции сельхозпроизводителей. Перерабатывающие предприятия зачастую испытывают недостаток сырья и могут заинтересоваться обеспечением надежных поставок по соглашению с ФО.

Перерабатывающие предприятия в основном заняты процессами переработки плодоовощной продукции. И конечно же физически не в состоянии постоянно заниматься поисками большого количества производителей одного вида сельхоз продукции необходимой для переработки. Следовательно, ФО могут предложить переработчикам поставку необходимого объема сырья на взаимовыгодных условиях тем самым, сокращая для них как время на поиски сырья, так и затрачиваемые финансы.

- **улучшение доступа к информации и использование консультационных услуг, снижение стоимости получения информации**

Одной из главных предпосылок успешного развития ФО является доступ к рынку научных, образовательных, консультационных услуг и информации.

Для получения информации ФО может использовать Интернет или обращаться к услугам различных информационно-консультативных центров. Члены ФО также могут получать консультационные услуги по различным вопросам, связанным с производством, хранением, реализацией продукции. Получение таких консультаций дают возможность членам ФО повысить прибыльность их собственных хозяйств. Посредством объединения фермеры сообща могут разделять затраты по использованию услуг консультантов сельскохозяйственных консультационных служб, юристов, таможенных брокеров и других поставщиков услуг

- **совместное использование техники**

ФО могут предоставлять в распоряжение члену объединения технику, которая не может быть использована на полную мощность в одном хозяйстве.

Большинство фермеров не имеет маломощной сельскохозяйственной техники. В то же время они не могут позволить себе приобрести некоторые виды сельскохозяйственной техники в индивидуальное пользование. Такая техника может совместно использоваться несколькими фермерами в рамках объединения.

В данном случае фермеры могут совместно решать экономические проблемы механизации мелких и средних хозяйств, тем самым снижая расходы на технику за гектар.

- **хранение и переработка производимого сырья**

Многие фермерские хозяйства испытывают недостаток в хранилищах для хранения продукции, а также доработки, переработки и фасовки продукции. Большую выгоду можно получить, если продать продукцию, предварительно ее переработав. Например, можно продавать не зерно, а муку; не скот, а мясные полуфабрикаты или колбасные изделия и т.д.

В объединении фермеры сообща могут организовать и производить хранение, сортировку, первичную переработку, сушку, мойку, расфасовку и упаковку продукции, Если организация такого рода предприятия будет поставлена надлежащим образом, то в перспективе оно может трансформироваться в сервисный кооператив по первичной переработке плодоовощной продукции.

# 4. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

- **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 непременное условие об ответственности члена кооператива за нарушение этой обязанности.

К сожалению, большинство кооперативов в процессе создания не удаляют 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 не одна организация. Наличие собственных возможностей финансирования является основой конкурентоспособности.

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.

- **плохой внутренний контроль и отсутствие у членов информации о хозяйственной деятельности объединения**

Многие фермерские объединения не уделяют должного внимания системы 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.

- **Недостаточное информационное, консультационное и методическое обеспечение**

Одним из факторов, сдерживающих темпы развития фермерских объединений, является 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 сегодняшней 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 самых членов этих объединений также нет интереса к созданию определенной структуры по сбору и обработке информации и проведению собственных исследований.

- **Организация труда и распределение обязанностей**

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 руководителям 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 ясно определенных целей и стратегии**

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 становиться экономически невыгодным для каждого фермера в отдельности.

- **Недостаточная поддержка участниками**

Любая организация может работать эффективно только, если ее члены имеют прочные 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.

# 5. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ С ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ

В нынешних условиях развития сельского хозяйства, когда уровень знаний сельского населения об объединениях является низким, навык хозяйственного самоуправления в селе не развит, людей, способных содействовать развитию ФО очень мало. Таким образом, содействие по оказанию консультативных услуг для развития ФО страны является одним из важных направлений работы в области сельского хозяйства.

Консультанты могут содействовать:

- созданию новых ФО там, где это необходимо,
- расширению числа членов в уже существующих объединениях,
- оказанию помощи членам ФО более активно участвовать в процессе принятия решений и управлении делами объединения,
- оказанию помощи членам ФО в создании хозяйственного механизма, оказанию помощи в управлении объединениями,
- содействию в распространении рыночной информации.

Консультационные услуги может оказываться представителям консультационных служб, консультантами международных и местных организаций.

Консультантам при проведении этой работы необходимо руководствоваться некоторыми ключевыми принципами, являющимися залогом успеха их деятельности. В первую очередь им нужно учесть, что в идеале объединения должны создаваться только самими фермерами. Обязательным условием целесообразности создания объединений является инициатива и заинтересованность самих фермеров. Поэтому работу по содействию создания процессов формирования объединения следует начать только при наличии желающих и активных потенциальных членов, которые убеждены в необходимости формирования объединения и видят в этом выгоду. Консультант может лишь содействовать этому процессу, а также стать посредниками между членами объединений и поставщиками разного рода услуг, но ни в коем случае не должен пытаться формировать объединение людям, не являющимся потенциальными членами данного объединения.

Они должны помочь фермерам в определении проблемы и её приоритизации, нахождении путей решения проблемы, при этом не должны навязывать что-то фермерам, а просто обсудить с ними как на их взгляд можно решить выявленные проблемы.

Консультанты должны способствовать развитию лидерства в объединениях и проводить работу так, чтобы постепенно сами лидеры стали принимать решения и провести необходимые мероприятия и действия.

Очень важным являются правила поведения консультантов при проведении встреч и собраний, так как успех работы по формированию объединений во многом будет зависеть от того, как себя поведет консультант на этих встречах.

Рассмотрим некоторые основные принципы и правила поведения консультантов при проведении организационных мероприятий (собраний и встреч) по формированию объединений:

1. **Сохранение нейтральности.** Консультант должен:
   - не иметь личной заинтересованности в результате процессов принятия решений,
   - не быть связанным с группой лиц, имеющих интересы в результате процесса принятия решений,
   - не отдавать предпочтений каким-либо мнениям или идеям, высказываемым на встречах.

2. При проведении встреч **поддерживать их проведении в нужном направлении, а именно:**
   - поддерживать встречи в нужном русле и в нужных временных рамках;
   - изложить правила и удостовериться, что они понятны всем участникам
   - придерживаться тем, предусмотренных повесткой дня
   - высказывать идеи в порядке очередности (а не одновременно)
   - речь должна быть четкой и понятной
   - если дискуссия уклонилась от основной темы обсуждения, обратить на это внимание участников и напомнить основную тему
   - удостовериться, что участники поняли и согласились с предыдущей дискуссией и принятыми решениями, прежде чем перейти к следующей теме

3. Использовать **активную технику слушания**
   - суммировать, перефразировать, пояснять высказывания участников
   - проводить связь между идеями, высказанными участниками
   - принять незаконченные высказывания и попросить их дополнить
   - если временные ограничения требуют прервать выступающего участника, сказать об этом и попросить участника закончить свою мысль

4. Принимать **эмоциональные выступления** и поведение
   - реагировать на общие настроения в объединении
   - если поведение участника двусмысленное, непонятное для участников попросить объяснений
   - принимать во внимание проблемы и интересы участников
   - быть гибким по отношению к различным способам участия в обсуждении
   - принимать во внимание скрытые темы для обсуждения

5. **Конструктивно излагать** обсуждаемую проблему

- изложить проблемы, а не их решения, над решениями проблемы должны работать сами фермеры
- помочь фермерам оценить способности объединения в решении собственных проблем без посторонней помощи
- помочь в принятия решений, например, разъяснить правильность принятия решения с правовой точки зрения и помочь в правильном её оформлении и оказать другие подобные консультации.

6. **Предложить подход** к решению проблемы.

- помочь в систематизации и приоритизации проблем.
- отметить, когда следует перейти к следующей проблеме
- использовать различные методы, такие как разбивка на небольшие группы, голосование по темам, работа в небольших группах, и общее принятие решений

7. **Суммировать и четко изложить обсуждаемые проблемы**

- найти общие темы для обсуждения, общие ценности и опыт
- признавать и принимать различные точки зрения
- должна быть отдача от группы: поинтересоваться, ясны ли суммированные итоги обсуждения, и согласны ли с ними участники.

8**. К какому стилю поведения следует стремиться?**

- давать оценку выступлениям
- вступать в дискуссию, когда это необходимо
- создавать атмосферу "открытости" ("играть честно")
- поддерживать позитивное отношение между членами объединения
- обращаться одинаково со всеми участниками
- проявлять уважение к мнениям других участников

# 6. КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ ПО СОЗДАНИЮ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В процессе создания дехканских (фермерских) объединений важное значение имеет подготовительная работа и организация создания этих объединений. Ниже описаны простые и поэтапные шаги для консультантов при оказании им помощи в создании фермерских объединений. Они дают возможность консультантам и другим лицам, оказывающим помощь и содействие в формировании объединений, лучше понимать основные этапы и принципы формирования объединений.

## Шаг 1. Изучение сельской местности, обычаев и процессов принятия решений.

Первый шаг начинается со сбора и анализа информации о сельской местности, в котором предполагается создать фермерские объединения. Консультанту необходимо собрать информацию об уровне развития сельскохозяйственного производства села, проблемы создания и развития фермерских объединений, производительности хозяйств, уровне доходов фермеров, издержках производства, проблемах сбора и реализации сельскохозяйственной продукции, её хранения и переработки, потребностях сельскохозяйственных потребителей, потребностях местных жителей в разного рода услугах и о других актуальных вопросах.

Важное значение имеет понимание процессов принятия решений в сельской местности и процессов формирования общественного мнения, а также сбор информации о формальных и неформальных структурах управления в селе.

Сбор информации консультант может осуществлять при помощи обхода села и проведения бесед с местным населением. Беседы с неформальными лидерами или старшинами села, религиозными лидерами, сельскими учителями, врачами, представителями махалинского комитета являются очень важными и полезными в ходе сбора информации. Консультант может участвовать также на сельских собраниях. Все это поможет понять отношение, уровень знаний, опыта и навыков местных людей в сельскохозяйственном производстве.

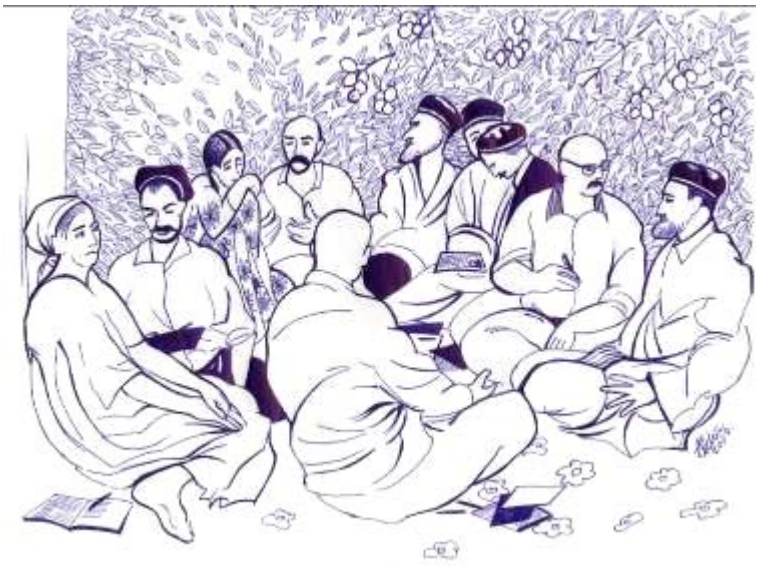
Первый шаг является решающим и недолжен исполняться в спешке. Возможно, на исполнение данного шага потребуется много времени.

## Шаг 2. Определение потенциальных лидеров

Потенциальных лидеров можно выявить в процессе сбора информации и проведении бесед с местными жителями. Можно также просто обратиться за информацией в органы местного самоуправления (джамоаты) или махалинские комитеты. Однако консультанту нужно самому сделать вывод о будущих лидерах, которые больше подходят именно для таких целей на основании анализа существующих структур управления, культуре и обычаев села, потенциала самых лидеров, их способностях к осуществлению такого рода деятельности. Консультанту нужно имеет в виду, что будущим лидерам придется часто встречаться и вести переговоры с представителями кредитных институтов, коммерческих структур, поставщиками средств, переработчиками сырья и представителями власти и многими другими. Предпочтительно, чтобы лидеры имели хорошее общественное положение и пользовались уважением среди сельчан. Важное значение будет иметь оценка способности будущего лидера на соответствие перечисленным критериям.

Потенциальные лидеры должны принимать участие в созыве общего собрания села, которое должна рассмотреть вопрос целесообразности формирования объединения.

## Шаг 3. Оказание помощи в процессе созыва предварительного общего собрания села



Важным шагом при формировании фермерских объединений является созыв предварительного собрания села. Проведения такого собрания могут организовать потенциальные лидеры села или органы местного самоуправления. Консультанты должны помочь им созвать это собрание. На таком собрание дехканам должны быть разъяснены необходимость создания объединений, цель таких объединений, преимущества и выгоды от создания объединений, их роли в развитии сельского хозяйства.

По возможности необходимо обеспечить участие всех или большинства дехканских (фермерских) хозяйств, а также других производителей сельскохозяйственной продукции, осуществляющих деятельность на территории села, на данном собрании, так как вовлечение как малых, так и больших фермерских хозяйств и иных предпринимательских структур в такие объединения может стать основой дальнейшего успешного развития объединений.

На такие собрания следует пригласить членов или руководителей успешных **фермерских объединений** соседних кишлаков и дать им возможность выступить. Фермеры более склоны доверять друг другу.

Перед проведением собрания необходимо предварительно подготовить, распечатать и раздать участникам собрания материалы, отражающие цели потенциального объединения и оценку коммерческой устойчивости.

В целом целью проведения данного собрания являться достижение общего согласия по вопросам формирования объединения. На предварительном собрании также необходимо рассмотреть вопрос создания инициативной группы.

Обязательным условием является ведение протокола собрания о намерениях потенциальных членов создать объединение. Все вопросы, идеи, темы дискуссий и соглашения необходимо запротоколировать.

## Шаг 4. Формирование инициативной группы по учреждению объединения.

Предварительные беседы и сбор информации дают возможность консультанту выявить людей, которые имеют интерес и желание создать объединение. Из числа заинтересованных лиц необходимо создать инициативную группу. Выбор членов инициативной группы, которая возьмет на себя роль по формированию **объединений**, должен проходить только на общих собраниях села. Инициативная группа должна иметь достаточное число участников, иначе ей не удастся привлечь необходимое число новых членов в процессе создания объединения. Так, например, если планируется, что в кооператив первоначально будет входить 50 членов, то инициативная группа должна состоять из 8-15 человек, которые привлекут остальных участников. Участники инициативной группы должны иметь необходимый уровень заинтересованности или мотивации.

Процесс выборов членов инициативной группы является важным и может играть существенную роль в последующей деятельности дехканских (фермерских) объединений. Поэтому следует провести осторожную оценку всех кандидатов выдвинутых и выбранных на собрании села, даже если это займет значительное время.

Члены инициативной группы должны хорошо разбираться в сельскохозяйственном производстве и понимать задачи, которые предстоит решить. Они должны быть уважаемыми членами села, иметь авторитет и доверие среди сельчан.

Инициативная группа в ходе проведения предварительного собрания может создать организационный комитет, который будет осуществлять последующие шаги создания объединения, описанные ниже, или может поручить их осуществлении конкретным лицам.

## Шаг 5. Оценка экономической эффективности создания объединения

Основной целью данного шага является обоснование перспектив создания и развития объединения. На данном этапе необходимо рассчитать экономическую выгоду от возможности создания объединений, определить коммерческий потенциал и устойчивость будущего предприятия.

Ключевая задача данного шага заключается в разработки примерной оценки коммерческой устойчивости объединения, что подразумевает прогноз потенциальных доходов и расходов на определенные периоды деятельности объединения.

Обосновать решение о создании фермерских объединений, направлений его деятельности позволяет хорошо разработанный технико-экономическое обоснование или бизнес-план.

Эти два документа призваны ответить на вопросы, стоит ли вообще вкладывать деньги в создание объединения и окупятся ли затраты сил и средств. Они дают возможность еще до начала совместной деятельности либо отказаться от реализации идеи, либо, в случае ее принятия, проработать все стратегические вопросы, касающиеся деятельности объединения, его маркетинга, финансов и др. Этот вывод лучше сделать, пока объединение не создано, а не тогда, когда на его создание уже затрачены деньги и время.

Разработка этих документов позволяет сельским товаропроизводителям определить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и место организации на этих рынках; оценить производственные и коммерческие расходы на производство и реализацию продукции и услуг; определить потребности в инвестициях, размер паевого фонда (в случае с кооперативом) и источников их образования, определить минимальное количество членов и минимальный объем деловых операций ФО, необходимых для того, чтобы его деятельность стала жизнеспособной.

Если экономическая выгода от совместной деятельности видна, можно переходить к следующим шагам формирования объединения.

## Шаг 6. Выбор организационно-правой формы фермерского объединения и подготовка учредительных документов

**Данный пункт должен быть рассмотрен и принят во внимание только в случае, если фермеры изначально намереваются создать объединение, которое будет иметь юридический статус (кооператив или ассоциация).**

На данном этапе консультанту необходимо оказать помощь членам инициативной группы в выборе организационно-правовой формы объединения. Выбор организационно-правовой формы объединения в первую очередь зависит от поставленных целей и нужд дехканских (фермерских) хозяйств. Консультанту необходимо разъяснить инициативной группе, членам будущей организации существующие организационно-правовые формы объединений, их различия, цель, структуру, порядок создания и деятельности. Это поможет фермерам в выборе наиболее приемлемой формы в зависимости от их нужд.

Основными формами создания фермерских объединений в соответствии с законодательством Республики Таджикистан являются производственные и потребительские кооперативы. Их различия и основные формы деятельности указаны в Главе 2 настоящего Руководства.

Что касается, ассоциаций (союзов) дехканских фермерских хозяйств, то основной целью их создания, как некоммерческих структур, является защита общих интересов их членов, координация деятельности фермерских хозяйств.

При выборе организационно - правовой формы, например, кооператива, членам инициативной группы придется обсудить также выбор вида деятельности кооператива (перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, садоводческие, огороднические, животноводческие, кредитные и страховые кооперативы и т.д.). Часто на практике наблюдается организация многофункциональных кооперативов, которые объединяют несколько видов деятельности, например снабжение и сбыт, обслуживание и переработку, кредитование и сбережение.

Определение видов деятельности кооперативов зависит от потребностей в тех или иных услугах самих членов.

Организационная форма объединения должна быть такой, чтобы приносить выгоды своим членам, а также обеспечить им наилучшее соотношение затрат и выгод.

На данном этапе инициатива должна исходить от членов инициативной группы, так как они являются созидателями объединения и его потенциальными членами. Консультант может помочь только в разъяснение правовых, экономических и иных аспектов деятельности различных форм объединений. После того, как инициативная группа определится с выбором организационно-правовой формы, они должны разрабатывать учредительные документы организации. Помощь консультанта при разработке учредительных документов может быть очень существенным.

Учредительным документом фермерского объединения в частности кооператива является устав. Гражданский Кодекс РТ, а также Закон РТ «О производственных кооперативах» подробно описывают содержание разделов этого документа. Устав должен быть разработан и подписан членами кооператива к моменту его регистрации.

Устав является внутренним законом объединения, и определяет не только существование объединения, но и непосредственно отношения между объединением и его членами.

Для разработки Устава инициативная группа при помощи консультанта должны изучить требование законодательства, а также воспользоваться типовыми проектами Уставов действующих кооперативов и доработать их в соответствии с потребностями кооператива.

Так как, в основном объединения создаются в форме кооперативов, в этой работе рассмотрим основные требования к уставу кооперативов.

В Уставе производственного кооператива обязательно должны быть следующие сведения:

1) Наименование кооператива;

2) указание местонахождения кооператива;

3) порядок управления деятельностью кооператива;

4) порядок и условия вступления в кооператив, основания и порядок прекращения членства в кооперативе;

5) размеры паевых взносов членов кооператива;

6) состав и порядок внесения паевых взносов членами кооператива и их ответственности за нарушение обязательств по внесению паевых взносов;

7) размер и условия субсидиарной (дополнительной) ответственности членов по долгам кооператива;

8) характер и порядок личного трудового участия членов кооператива в деятельности кооператива и их ответственности за нарушение обязательств по личному трудовому участию;

9) порядок распределения прибыли и убытков кооператива;

10) состав и компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов.

11) порядок и условия реорганизации и ликвидации кооператива;

12) фамилии, имена, отчества, даты рождения, место жительства, паспорт или заменяющий его документ членов кооператива, утвердивших устав, членов правления кооператива.

Устав потребительского кооператива, в силу различий, рассмотренных в главе 2, не содержит таких норм, как, размер и условия субсидиарной (дополнительной) ответственности членов по долгам кооператива; характер и порядок личного трудового участия членов кооператива в деятельности кооператива и их ответственности за нарушение обязательств по личному трудовому участию; порядок распределения прибыли и убытков кооператива.

Примерный Устав производственного кооператива представлен в приложении 2 Данному Руководству.

Следует обратить внимание на то, что на данном этапе очень важно ***определить размеры паевого фонда объединения и источников его образования***, что должно найти отражение в разработанном проекте устава.

## Шаг 7. Подготовка и проведение учредительного собрания объединения, утверждение учредительных документов

На данном этапе необходимо раздать всем членам инициативной группы проект Устава, собрать от них предложения и внести изменения и дополнения в соответствии с поступившими предложениями. Также необходимо продумать технические вопросы проведения собрания: организовать зал, обеспечить ведение протокола и т.п.

На повестку дня общего организационного (учредительного) собрания кооператива выносятся следующие основные вопросы:

1. создание объединения;
2. обсуждение и утверждение устава объединения;
3. принятие решения о приеме в члены объединения;
4. выборы органов управления объединением.

На этом собрание дехканские (фермерские) хозяйства, изъявившие желание вступить в кооператив, должны представить заявление о вступлении в объединения в качестве членов.

Факт создания кооператива и принятие его устава собранием, подтверждается протоколом этого собрания, подписанным всеми его участниками с указанием их паспортных данных и адресов прописки. (Примерный протокол прилагается в Приложение 1 к данному руководству)

Консультант может оказать помощь инициативной группе при проведении этого собрания и принятие правильных решений, а также их правильного оформления.

## Шаг 8. Государственная регистрация и начало осуществления деятельности.

**Данный пункт может быть применен только в случае если фермеры единогласно примут решение о создании кооператива.**

На данном этапе после проведения общего собрания объединением необходимо провести государственную регистрацию, так как только после государственной регистрации юридическое лицо считается

созданным и может приступать к осуществлению деятельности. Порядок государственной регистрации будет рассматриваться в Главе 10 данного Руководства.

Прежде чем начать деятельность объединениям следует принять ряд действий для обеспечения жизнеспособности и конкурентоспособности организации. Принятие следующих действия является необходимым:

1. В первую очередь необходимо **установить четкие правила** взаимоотношения объединения с его членами при исполнении ими обязательств перед объединением. Вариантов может быть множество, но необходимо их четко установить.

Например, взаимоотношения потребительского кооператива с его членами могут строиться на основании договоров купли-продажи, агентского договора, на основании обмена паями за поставленную продукцию.

2. **Разработка внутренних актов** объединений. Чтобы члены объединения четко знали о своих правах и обязанностях исключительно важное значение имеет установление правил в объединении, их закрепление во внутренних актах, например, Внутреннем регламенте объединения. Внутренние акты детально, устанавливают правила объединения и ответственность за нарушение этих правил.

3. **Привлечение средств** для осуществления деятельности. Обеспечение финансирования объединения является самым существенным моментом начало осуществления ими деятельности. Как уже было отмечено, формирование стартового капитала объединения за счет вступительных паевых взносов членов организации является весьма существенным. Консультанту необходимо обратить внимание объединений на важность внесения членами вступительных взносов на начало осуществления деятельности объединений. Также важно рассмотреть другие механизмы финансирования, например, создания фондов, рассмотрение вопроса получения кредита, грантов и т.д.

4. **Установление четкой учетной и контрольной политики** объединения. Необходимо на начальной стадии деятельности объединения поставить на должном уровне механизм осуществлении контроля, как за финансами объединения, так и за выполнением обязанностей членами кооператива. Учет играет важную роль в проведении контроля и мониторинга финансовой деятельности объединения. Поэтому нужно организовать должный контроль за учетом и отчетности, особенно бухгалтерским отчетом объединения. Необходимо разработать и внедрить регулярную систему контроля над деятельностью необходимую для анализа и принятия решений. Объединение должно разработать свою внутреннюю политику учета, обязательную для исполнения всеми участниками.

5. **Разработка конкретного плана** для совместной деятельности. Исполнение поставленных задач начинается с конкретизации задач, составление календаря мероприятий, рассмотрение масштаба и характера совместной деятельности, распределение обязанностей и определение лиц ответственных за выполнение этих обязанностей, установлении временных рамок, рассмотрение источника финансирования для намеченных целей. Необходимо проведение выборов одного или нескольких руководителей, которые будут уполномочены управлять различными аспектами деятельности объединения.

Консультантам необходимо оказать помощь объединениям при осуществлению этих действий.

## Шаг 9. Налаживание сотрудничества с государственными органами и различными организациями.

Успех и эффективность работы любого предприятия в значительной мере зависит от того, какие связи, контакты она имеет с другими организациями и непосредственно с товаропроизводителями, от ее успешного взаимодействия с такими организациями.

Объединениям в первую очередь необходимо искать пути сотрудничества с местными властями или местными неправительственными организациями и заручиться их поддержкой.

Для осуществления дальнейшей деятельности члены объединения должны наладить хорошие взаимоотношения с банками, другими кредитными организациями, страховыми организациями.

Объединение может успешно наладить свою деятельность и занять прочную позицию на рынке только в случае налаживания хороших отношений с потребителями и поставщиками услуг. В первую очередь они должны получать и анализировать информацию и наладить контакт с оптовыми рынками по закупкам сельхозпродукции, перерабатывающим предприятиями, предприятиями по продаже сельхозтехники, удобрений, ядохимикатов, кормов, семян и другими производственными сельскохозяйственными и агропромышленными предприятиями.

Консультант может получить информацию о существующих формальных и неформальных объединениях и помочь в налаживание контактов, особенно в начале деятельности.

## Шаг 10. Повышения навыков управления фермерскими объединениями

Неотъемлемой частью развития фермерских объединений является постоянное повышение квалификации руководства и членов объединения **посредством обучения их навыкам управления**, планированию, исполнению намеченных задач и осуществлению контроля над исполнением.

Полезными могут оказаться следующие методы:

- Проведение обучающих семинаров, курсов, тренингов для руководителей и членов. Реализация этих мероприятий позволит значительно повысить информированность сельского населения, подготовить методологическую базу для развития целевой группы и постоянно повышать уровень квалификации ее участников, создать условия для постоянного обмена передовым опытом. Необходимо на начальной стадии деятельности объединения наладить связи и заручиться поддержкой организаций оказывающих разного рода услуги (обучение, семинары)

- Оказание помощи руководителям при осуществлении ими руководства, развитие навыков самообучения руководителей.
- Оказание помощи членам объединения с целью их более активного участия в процессе принятия решений и управлении делами объединения.
- Оказание помощи и поддержки в стадии планирования и исполнения намеченных целей.

- Оказание помощи объединениям в организации и проведения собраний и других мероприятий.

# 7. ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИЛИ УСИЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Не все созданные объединения могут в дальнейшем успешно функционировать. Существуют и такие объединения, которые довольно активно начинают деятельность, но со временем становятся пассивными в силу ряда причин. Так, многие из них распадаются и терпят неудачу вследствие коррупции, плохого или неправильного управления, внутренних конфликтов, из-за отсутствия ясных целей деятельности и нежелания финансировать совместную деятельность. В принципе это является нормальным процессом для любого вида объединений.

В данном случае роль консультанта заключается в оказание помощи фермерам при определении причин снижения активности объединения, а также нахождении путей усиления активности объединений.

Рассмотрим несколько шагов по восстановлению или усилению деятельности существующих фермерских объединений:

## Шаг 1. Определение причин вызвавших неактивность объединений

Выявление причин снижения активности объединений является ключевым шагом в процессе восстановления активной деятельности объединения. Восстановить деятельность объединения можно только путем осознания причины её не активности и устранения этих причин.

Эти причины могут быть самыми разными.

Некоторые причины и проблемы, могущие привести к распаду объединений, расписаны в Главе 4 данного Руководства (**Возможные проблемы создания и развития фермерских объединений).** В определении причин, приводящих к спаду деятельности объединения можно воспользоваться этой Главой.

## Шаг 2. Поиск путей по усилению объединений

На данном этапе консультант проводить неформальные встречи с руководителями и членами объединения и обсуждает с ними выявленные причины и пути их устранения, а также обсуждает меры, способные привести к усилению активности объединения. При этом очень важно прислушаться к мнению руководителей и членов объединения по устранению существующих причин и оживлению работы объединения и заручиться их полной поддержкой в проведение дальнейших шагов по усилению деятельности.

## Шаг 3. Формирование инициативной группы и разработка проекта рабочего плана

Консультант будет помогать руководителям в созыве Общего собрания объединения с целью обсуждения выявленных проблем. Следует с осторожностью подойти к проведению данного собрания. Не следует искать виновных в распаде или неэффективности объединения, так как это может еще более усугубить внутренние противоречия в группе. Необходимо вести всю деятельность объединения в положительном направлении и создавать благоприятную обстановку способствующую сплоченности среди участников.

По результатам обсуждения собрание может выбрать инициативную группу или назначить уполномоченных лиц, ответственных за разработку плана усиления активности объединения на основе выдвинутых идей и предложений.

Консультант, не навязывая свои идеи, может оказать им помощь в разработке плана.

## Шаг 4. Комментарии, поправки и одобрение проекта членами объединений.

Разработанный план предварительно отправляется членам объединения с целью получения комментарий и предложений. Проект дорабатывается с учетом предложений и замечаний участников, а затем представляется на утверждении общего собрания объединения, после чего можно будет приступить к реализацию плана.

При этом очень важно убедить членов объединения в том, что в усиление и развитие объединения будет только в их интересах.

# 8. УПРАВЛЕНИЕ ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ И ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Пример производственного кооператива

Залогом успеха объединения является разумное управление, планирование и контроль осуществления действий.

Независимо от целей объединения, ее эффективная деятельность немыслима без эффективного управления. Важно, чтобы все принятые решения были обоснованными и понятными для всех членов. Члены должны ясно видеть направление деятельности и на основе этого вести объединение.

Такое видение поможет четко определить задачи, текущие действия, долгосрочные цели, а также отношения с заинтересованными сторонами (поставщиками и покупателями) – это прямо или косвенно повлияет на экономическую устойчивость.

Управленческие факторы выражаются в демократичности управления кооперативом по принципу «один член - один голос». Такой подход дает право на участие в управлении каждому члену кооператива, исключает вероятность злоупотребления властью, повышает ответственность участников. Если производители не будут ощущать себя причастными к управлению кооперативом, они не будут соблюдать правила и выполнять обязательства, при этом экономическая эффективность кооперации снизится.

## Формирование органов управления кооператива

Управление деятельностью кооператива строится на демократических началах**,** на принципах выборности и подотчетности органов управления перед членами кооператива, доступности информации о деятельности кооператива для всех его членов.

В соответствии с Законом РТ «О производственных кооперативах» органами управления кооператива являются:

1) Общее собрание его членов.

2) Наблюдательный совет кооператива

3) Исполнительный орган кооператива

4) Ревизионная комиссия (ревизор) кооператива.

## Общее собрание членов кооператива

*Общее собрание членов кооператива* является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать любые вопросы, касающиеся деятельности кооператива, в том числе отменять или подтверждать решения правления  или председателя кооператива и наблюдательного совета кооператива.

В соответствии с Законом Порядок созыва и проведения очередного и внеочередного  общего собрания членов кооператива определяется уставом кооператива.

Обычно первое общее собрание членов кооператива созывается в возможно короткий срок, но не позднее чем через три месяца после государственной регистрации кооператива. Общие собрание членов Кооператива созывается с учетом необходимости, но не может созываться менее двух раз в год.

Общие собрания членов кооператива, проводимые помимо годового общего собрания членов кооператива, являются внеочередными.

Внеочередное общее собрание членов кооператива созывается правлением кооператива по собственной инициативе или по требованию наблюдательного совета кооператива.

Общее собрание членов кооператива считается правомочным, если на нем присутствует более половины членов кооператива.

**Каждый член кооператива при принятии решений общим собранием членов кооператива имеет *один голос.***

**К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относится:**

1) принятие и изменение устава кооператива;

2) прием и исключение членов кооператива;

3) образование наблюдательного совета, прекращение полномочий его членов;

4) утверждение Регламента общего собрания членов кооператива;

5) образование или прекращение полномочий исполнительных органов кооператива;

6) установление неделимых фондов и резервов кооператива и порядок их использования;

7) установление правил внутреннего распорядка кооператива, порядок оплаты труда членов и наемных работников кооператива;

8) создание и ликвидация филиалов и представительств кооператива; решение вопросов об участии кооператива в хозяйственных товариществах и обществах, а также о вступлении кооператива в объединения (ассоциации, союзы);

9) решение вопроса о внесении дополнительных взносов;

10) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов кооператива, распределение его прибылей и убытков;

11) решение о реорганизации и ликвидации кооператива;

12) заслушивание отчета правления (председателя) кооператива;

14) избрание ревизионной комиссии (ревизора) кооператива, прекращение полномочий его членов.

Уставом кооператива к исключительной компетенции общего собрания членов кооператива может быть отнесено решение иных вопросов.

## Наблюдательный совет кооператива

В кооперативе с числом более пятидесяти членов кооператива может быть создан наблюдательный совет из числа членов кооператива, который осуществляет контроль над деятельностью исполнительных органов кооператива.

Члены наблюдательного совета избираются на общем собрании членов кооператива.

Численность, срок действия и компетенция наблюдательного совета определяются уставом кооператива.

Члены наблюдательного совета кооператива не вправе совершать действия от имени кооператива.

Уставом кооператива к компетенции наблюдательного совета может быть отнесено также осуществление контроля над исполнением решений общего собрания членов кооператива. Наблюдательный Совет наделен следующими функциями:

- осуществляет контроль над деятельностью правления кооператива, председателя кооператива;
- вправе потребовать от правления кооператива, председателя кооператива или исполнительного директора кооператива отчет об их деятельности;
- ознакомиться с документацией кооператива, проверить состояние кассы кооператива, провести инвентаризацию и другое;
- обязан проверять бухгалтерский баланс, годовой отчет;
- давать заключения по предложениям о распределении годовых доходов кооператива и о мерах по покрытию годового дефицита;
- обязан доложить общему собранию членов кооператива результаты проверки до утверждения бухгалтерского баланса;
- дает заключения по заявлениям с просьбами о приеме в члены кооператива и о выходе из членов кооператива;
- созывает общее собрание членов кооператива, если это необходимо в интересах кооператива.

## Исполнительный орган кооператива

**Председатель и правление кооператива** являются исполнительными органами кооператива. Исполнительные органы кооператива осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива. Правление кооператива возглавляет председатель правления, который избирается общим собранием членов кооператива из числа его членов.

В кооперативах с числом членов не более двадцати человек допускается возложение функций правления на председателя кооператива.

Члены правления (председатель) кооператива избираются из числа членов кооператива на общем собрании членов кооператива.

Обычно на начальном этапе деятельности **кооператива** с небольшим количеством членов правление может состоять из:

- председателя
- бухгалтера
- секретаря

Правление (председатель) кооператива подотчетно общему собранию членов кооператива и наблюдательному совету кооператива. К компетенции правления (председателя) кооператива относится решение всех вопросов деятельности кооператива, не относящихся к исключительной компетенции общего собрания членов кооператива или наблюдательного совета кооператива.

**Председатель правления (председатель кооператива)** действует от имени кооператива без доверенности и имеет следующие полномочия:

- определяет основные направления деятельности Кооператива;
- рассматривает текущие и перспективные планы работ;
- обеспечивает выполнение планов деятельности Кооператива;

- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Кооператива, определяет организационную структуру Кооператива;
- обеспечивает выполнение решений Общего собрания;
- распоряжается имуществом Кооператива в пределах, установленных Общим собранием, Уставом и действующим законодательством;
- утверждает штатные расписания Кооператива, а также филиалов и представительств Кооператива;
- принимает на работу и увольняет с работы сотрудников;
- в порядке, установленном законодательством, уставом Общим собранием участников, поощряет работников Кооператива, а также налагает на них взыскания;
- принимает решения о командировках;
- представляет Кооператив во всех учреждениях, предприятиях, организациях как в Республики Таджикистан, так и за ее пределами;
- открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Кооператива,
- заключает договоры и совершает иные сделки;
- утверждает договорные цены на продукцию и тарифы на услуги;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой;
- отчет и баланс Кооператива;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей;
- деятельностью Кооператива.

## Ревизионная комиссия (ревизор) кооператива

Для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью кооператива общее собрание членов кооператива избирает ревизионную комиссию в составе не менее трёх членов кооператива. Если число членов кооператива менее двадцати человек ревизионная комиссия может состоять только из одного человека – ревизора

Члены ревизионной комиссии (ревизоры) кооператива не могут являться членами наблюдательного совета и исполнительных органов кооператива.

Ревизионная комиссия (ревизор) кооператива осуществляет проверку финансового состояния кооператива по итогам работы за финансовый год. Ревизионная комиссия (ревизор) проводит проверку финансово-хозяйственной деятельности кооператива по поручению общего собрания членов кооператива, наблюдательного совета кооператива и по требованию не менее чем десяти процентов членов кооператива, а также по собственной инициативе.

**Должностные обязанности бухгалтера:**

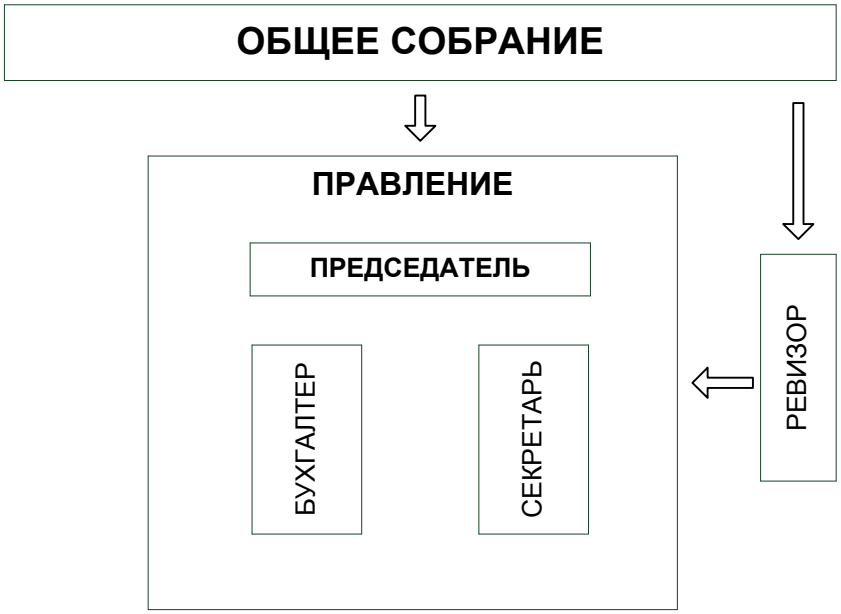
- ведение бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).
- Сбор членских и других взносов

- Подписание финансовых документов совместно с председателем
- Подготовка бюджета совместно с председателем

**Должностные обязанности секретаря:**

- Ведение протоколов Общего Собрания членов и собраний правления
- Ведение административной документации
- Выполнение другой административной работы в кооперативе.

Иерархия управления в кооперативе:




# 9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕДИНЕНИЯ

Оценка деятельности обычно производиться по стечению 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, повышение или снижение 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 сообразно интересам своих членов и увеличить объемы сбыта и маркетинга продукции.

# 10. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

## а) Бизнес планирование – цели, задачи, содержание, сферы применения

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 объединение 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 выбранной 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 **объединениям**.

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 обеспечение 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 корректур дают возможность, без изменения целей, менять пути достижения успеха и, исходя из этого, менять шансы дальнейшего развития предприятия.

## 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 - плана может иметь следующий вид:

Титульный лист

1. Концепция бизнес-плана (резюме).
2. Описание кооператива.
3. Характеристика услуг, работ и продукции кооператива.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства (операционный план).
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка риска.
10. Приложения к бизнес-плану.

**Рассмотрим каждый пункт по отдельности:**

**Концепция бизнес-плана (резюме).**

Как правило, этот раздел разрабатываться 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 определят, 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 содержат: основные подходы к ценообразованию; стратегия ценообразования, структура и размеры каналов сбыта; надежность и рентабельность выбранных каналов распределения; оптимальность схемы транспортировки продукции виды используемого транспорта; способ организации торговли (представлении 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 сведенья:

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 о которых упоминается или делается ссылка 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.

## b) Процедура государственной регистрации кооперативов в Таджикистане

Государственная регистрация кооперативов проводится в соответствии с Законом РТ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» принятый от 19 мая 2009 года и вступивший в силу 1 июля 2009 года. В соответствии с этим Законом регистрация проводится по принципу одного окна, что означает следующее:

- для государственной регистрации кооперативы представляет документы, предусмотренные Законом только в орган, осуществляющий государственную регистрацию. Уполномоченными регистрирующими органами по регистрации теперь являются налоговые органы по месту нахождения (адресу) юридического лица. Регистрирующий орган вносит сведения о кооперативе в Единый государственный Реестр и выдает им Свидетельства о государственной регистрации.
- посредством регистрации в Единый государственный Реестр кооперативам присваивается Единый идентификационный номер.
- кооперативы на обращаются в органы государственной статистики и государственного социального страхования с целью регистрации, так как государственная регистрация в налоговых органах означает одновременную регистрацию в этих органах. Единый идентификационный номер используется как для регистрации в Едином государственном реестре, так и для регистрации в органах государственной статистики и государственного социального страхования.

Документы для государственной регистрации кооператива могут подавать учредители юридического лица, или руководитель исполнительного органа кооператива (председатель кооператива) или другое лицо, действующее на основании доверенности от имени учредителей кооператива.

**Документы необходимые для государственной регистрации:**

Для государственной регистрации кооператива предоставляются следующие документы.

1) Заявление на государственную регистрацию. Форма заявления утверждена регистрирующим органом. В нем указываются следующие сведения о создаваемом кооперативе:

- организационно - правовая форма кооператива (производственный или потребительский кооператив;
- полное (в случае наличия также и сокращенное) фирменное наименование кооператива на государственном языке Республики Таджикистан;
- место нахождения (адрес) кооператива;
- сведения об учредителях кооператива и руководителе кооператива;
- основной вид (основные виды) деятельности, который (которые) намерено осуществлять кооператив, для целей присвоения статистических кодов;
- дата подачи заявления и подпись заявителя.

2) протокол учредительного собрания о создании кооператива.

3) копия документа, удостоверяющего личность руководителя исполнительного органа кооператива (Председателя правления) в случае, если документы подаются руководителем исполнительного органа, или копия документа, удостоверяющего личность, и доверенность на имя уполномоченного лица в случае, если документы на государственную регистрацию кооператива подаются уполномоченным лицом;

4) копия документа, удостоверяющего личность каждого учредителя (физического лица) кооператива;

5) квитанция об оплате государственной пошлины.

Для целей государственной регистрации устав кооператива ***не предоставляется***.

Кроме того, в соответствии с этим Законом для целей государственной регистрации документ, подтверждающий формирование уставного капитала не требуется. Документ, подтверждающий формирование уставного капитала, предоставляется в орган, осуществляющий государственную регистрацию, в течение одного года со дня государственной регистрации юридического лица.

**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 25 показателей для расчетов. Показатель для расчета устанавливается ежегодно в Законе Республики Таджикистан о государственном бюджете на соответствующий год. Так, в соответствии с Законом РТ «О государственном бюджете Республики Таджикистан на 2010 год показатель для расчетов установлен в размере 35 сомонов. Размер государственной пошлины за государственную регистрацию производственного кооператива на 2010 год будет составлять 25 х 35=875 сомони.

За государственную регистрацию некоммерческих организаций, в том числе потребительского кооператива, взимается государственная пошлина в размере 7 показателей для расчетов (7х35= 245 сомони на 2010 год).

## в) Налогообложение кооперативов в Республике Таджикистан

Кооперативы облагаются налогом в соответствии с Налоговым кодексом Республики Таджикистан. Как правило, кооперативы регистрируются как налогоплательщики, облагаемые налогом по упрощенной системе, так как доход почти всех созданных на начальной стадии кооперативов является не очень высоким. В этом руководстве в основном будем рассмотреть порядок налогообложения кооперативов по упрощенной системе.

**Плательщиками налога, уплачиваемого по упрощенной системе,** являются кооперативы, валовой доход которых за предшествующий период, не превышающий 12 полных последовательно следующих календарных месяцев (без учета НДС и налога с розничных продаж) не превышает 800 000 сомони. В случае превышения этой суммы налог уплачивается по общей системы налогообложения.

Кооперативы, работающие по упрощенной системе налогообложения **освобождаются от уплаты следующих видов налогов**:

- Налог на добавленную стоимость (18% от валового дохода)
- Налог на прибыль юридических лиц (15 % от прибыли)
- Минимальный налог на доходы (1 процента объекта налогообложения)
- Налог с пользователей автомобильных дорог (2 процента от налоговой базы)

**Объектом налогообложения** является валовой доход, полученный за отчетный налоговый период (квартал). Валовой доход исчисляется на кассовой основе (по практическому поступлению денежных средств в кассу и (или) на банковский счет).

**Ставка единого налога при упрощенной системе налогообложения** составляет 4% от валового дохода до 200 000 сомони и 5% от валового дохода свыше 200 000 сомони.

**Налоговым (отчетным) периодом** для налогоплательщиков при применении упрощенной системы налогообложения является квартал. В срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным налоговым периодом (15 января, 15 апреля, 15 июля и 15 октября), налогоплательщик должен представить в налоговый орган декларацию о сумме налога к оплате и оплатить налог.

Кроме того, производственные кооперативы, облагаемые налогом по упрощенной системе, выплачивают следующие виды налогов:

1. Социальный налог
2. Земельный налог (если кооператив является землепользователем)
3. Налог на недвижимое имущество (если кооператив владеет недвижимостью)

**Социальный налог**

**Ставки социального налога** устанавливаются в размере 25% для страховщиков (работодателей) и 1% для застрахованных лиц (работников).

Социальный налог, перечисляется в бюджет одновременно с выплатой зарплаты или другой формы оплаты труда

**Земельный налог**

**Плательщиками Земельного налога** являются кооперативы, за которыми закреплены земельные участки в бессрочное или срочное пользование.

**Объектом налогообложения** является площадь земельного участка.

Размер налога не зависит от результатов хозяйственной деятельности землепользователя и устанавливается в виде стабильных платежей за единицу земельной площади в расчете на один год с ежегодной индексацией в зависимости от уровня инфляции.

**Ставки Земельного налога на земли городов и поселков городского типа:**

- г.Душанбе—576 сомони с каждого гектара
- г. Худжанд, г. Курган-Тюбе, г. Куляб—432 сомони с каждого гектара
- Города городского типа республиканского, областного подчинения и г. Хорог—288 сомони с каждого гектара
- Иные города и поселки городского типа—207 сомони с каждого гектара

**Ставки Земельного налога на земли вне городов и поселков городского типа:**

Средние ставки налога с одного гектара земли по кадастровым зонам и видам угодий, за исключением земель, облагаемых единым налогом для производителей сельскохозяйственной продукции, устанавливаются в следующих размерах (в сомони):

| **Виды земель (угодий)**<br>**Наименование**<br>**кадастровой зоны** | **Пахотные земли и многолетние насаждения: орошаемые/ богарные** | **Пастбища** | **Сенокосы** | **Дороги, улицы, общественные здания, леса, площади, каналы, арыки и коллекторы** | **Прочие земли, не используемые в производстве сельскохозяйственной продукции** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Согдийская,** в т.ч. горные регионы | 69,13/12,68 | 2,3<br>4,6 | 4,60<br>6,92 | 8,05<br>6,92 | 1,16<br>0,92 |
| **Раштская** | 59,91/43,78 | 4,6 | 6,92 | 6,92 | 0,92 |
| **Гиссарская,** в т.ч. горные регионы | 73,73/29,96 | 4,6<br>4,6 | 5,76<br>5,76 | 6,92<br>5,76 | 1,16<br>0,92 |

| **Виды земель (угодий)**<br>**Наименование кадастровой зоны** | **Пахотные земли и многолетние насаждения: орошаемые/ богарные** | **Пастбища** | **Сенокосы** | **Дороги, улицы, общественные здания, леса, площади, каналы, арыки и коллекторы** | **Прочие земли, не используемые в производстве сельскохозяйственной продукции** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Кулябская**, в т.ч. горные регионы | 76,04/35,72 | 3,45<br>4,6 | 5,76<br>6,92 | 6,92<br>5,76 | 1,16<br>0,92 |
| **Вахшская**, в т.ч. горные регионы | 107,15/25,50 | 2,3<br>4,6 | 4,6<br>4,6 | 8,05<br>5,75 | 1,16<br>0,92 |
| **ГБАО** (без Мургабской зоны) | 20,74/9,22 | 2,3 | 3,46 | 3,46 | 0,92 |

Налоговым (отчетным) периодом по Земельному налогу является календарный год. **Кооперативы** самостоятельно осуществляют расчет суммы налога за текущий календарный год, представляют вышеуказанный расчет в налоговый орган по месту расположения земельного участка не позднее 1 марта текущего года и уплачивают налог: 1) по землям городов и поселков городского типа—не позднее 15 февраля, 15 мая, 15 августа и 15 ноября текущего года нарастающим итогом с начала года в размере соответственно не менее 25%, 50%, 75%, 100% годовой суммы 2) по землям вне городов и поселков городского типа—не позднее 15 февраля, 15 мая, 15 августа и 15 ноября текущего года нарастающим итогом с начала года в размере соответственно не менее 15%, 35%, 60%, 100% годовой суммы.

**Налог на недвижимое имущество**

**Плательщиками Налога на недвижимое имущество** являются кооперативы —собственники недвижимого имущества или кооперативы, пользующиеся этим имуществом, являющимся объектом налогообложения.

**Налоговой базой** является площадь всех этажей недвижимого имущества (за исключением сооружений; для сооружений налоговой базой является фактически занимаемая ими земельная площадь), скорректированная с учетом коэффициентов:

**Ставки Налога на недвижимое имущество** устанавливаются в кратном размере от ставок земельного налога в следующих пределах:

1. Жилые помещения—от 10-кратного до 20-кратного размера

2. Недвижимое имущество, используемое для осуществления торговой деятельности, организации пунктов общественного питания и бытового обслуживания населения—от 20-кратного до 50-кратного размера

3. Недвижимое имущество, используемое для других целей—от 15-кратного до 40-кратного размера.

Ставки налога могут различаться в зависимости от месторасположения, функционального использования, вида стройматериалов, использованных при создании недвижимого имущества, степени износа и других факторов, влияющих на ценность недвижимого имущества.

Налоговым (отчетным) периодом по Налогу на недвижимое имущество является календарный год. Кооперативы самостоятельно осуществляют расчет суммы налога за текущий календарный год, представляют вышеуказанный расчет в налоговый орган по месту расположения недвижимого имущества до 1 февраля текущего года и уплачивают налог не позднее 15 февраля, 15 мая, 15 августа и 15 ноября текущего года нарастающим итогом с начала года в размере соответственно не менее 25%, 50%, 75%, 100% годовой суммы.

# 13. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОЗИТИВНЫЕ ПРИМЕРЫ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В ТАДЖИКИСТАНЕ

Несмотря на то, что сельскохозяйственная кооперация играет исключительную роль в укреплении экономического потенциала, конкурентоспособности и социального статуса сельскохозяйственных производителей, улучшении условий хозяйствования и создании стимулов для роста товарной продукции, ее развитие в Таджикистане находится на начальном этапе. Сельскохозяйственные кооперативы получили распространение, в основном, в крупных сельскохозяйственных регионах.

В сельскохозяйственном производстве РТ кооперация представлена в основном производственными кооперативами. С принятием Закона РТ «О производственных кооперативах» была создана правовая база формирования и функционирования производственных кооперативов. Производственные кооперативы, как правило, выполняют несколько функций по направлению своей деятельности. В первую очередь – это хранение, переработка и сбыт производимой продукции.

Потребительские кооперативы занимаются снабженческо-сбытовой деятельностью. Наряду с сельскохозяйственными кооперативами функции по обслуживанию дехканских (фермерских) хозяйств выполняет сохранившаяся с советских времен система потребительской кооперации во главе с *Таджикпотребсоюзом.*

Несмотря на немногочисленность зарегистрированных кооператив в Республике Таджикистан, опыт работы действующих кооперативов свидетельствует об успешном развитии кооперативного движения в республике.

Примером успешного развития кооперация в РТ является **производственный кооператив «Дурахшон»**, **созданный в Канибадамском районе** пятью дехканскими хозяйствами, расположенными на территории одного населенного пункта.

Кооператив зарегистрирован 23 марта 2007 года и основным видом его деятельности является обеспечение членов кооператива горюче-смазочными материалами. Кроме того, кооператив занимается ремонтом сельскохозяйственной техники членов кооператива.

Кооператив состоит из пяти человек (по одному человеку из каждого дехканского хозяйства) в составе председателя, бухгалтера и трех снабженцев.

Обеспечивая членов кооператива горюче-смазочными материалами, кооператив сумел в несколько раз уменьшить затраты членов кооператива по приобретению ГСМ. Кооператив закупает необходимые объемы товаров по оптовым ценам непосредственно у крупных поставщиков. В настоящее время кооператив имеет договора на поставку ГСМ из России. Основная часть ГСМ поставляется из Тюмени по налаженным каналам поставки. Один из снабженцев постоянно находится в Тюмени, обеспечивая поставку. Это позволила в несколько раз сократить затраты членов кооператива на приобретение ГСМ и других видов топлива и в свою очередь значительно снизило затраты на производство сельскохозяйственной продукции.

С момента образования кооператива не одно хозяйство не испытывает недостаток в горюче – смазочных материалах. Кооператив не только обеспечивает своих членов, но и продает остатки ГСМ другим хозяйствам района, тем самым, увеличивая прибыль кооператива, который расходуется на расширение деятельности кооператива и решения им социальных задач.

Еще одним успешным примером деятельности этого кооператива является совместное использование сельскохозяйственной техники членами кооператива. Члены кооператива совместно используют технику пяти хозяйств, состоящую из четырех гусеничных и шесть колесных тракторов, шесть автомашин, девять тележек.

Ремонт сельскохозяйственной техники хозяйств до недавнего времени осуществлялось бригадой ремонтников, с которой кооператив заключал отдельные договора, тем самым намного снизив расходы хозяйств на ремонт. С мая 2009 года ремонтная бригада состоит в штате кооператива, и оказывает платные услуги также другим дехканским хозяйствам в ремонте и профилактике сельскохозяйственной техники.

По итогам работы за 2008 год, кооператив получил прибыль в размере, который в несколько раз превышает паевой фонд кооператива. Успешная деятельность кооператива дает ему возможность привлечь новых членов. На очередном Общем собрании кооператива планируется рассмотрении заявления трех дехканских хозяйств («Тендик», «Мадина» и «Мирсаид саркор») о принятии их в члены данного кооператива. В настоящее время кооператив планирует расширение рынка сбыта сельскохозяйственных продуктов членов кооператива.

Еще одним успешным примером является неформальное **фермерское объединение созданное при участии НПО «Гамхори»**, осуществляющее свою деятельность на территории Хатлонской области. НПО «Гамхори» создало 16 неформальных фермерских групп. **Одной из таких групп является группа фермеров «Олимхон»**, **созданная в джамоате Сарвати Истиклол, Бохтарского района** в 2009 году. Группа объединяет 15 фермеров. Основной целью группы является получение доступа к информации по технологии выращивания лимонов, методов борьбы с болезнями и вредителями. Кроме того, посредством объединения фермеры смогли наладить связь с поставщиками услуг, такими как сервисная организация «Сельхозхимия» для борьбы с болезнями и вредителями. Также налажена связь с поставщиком полиэтиленовых пленок высокого качества с гарантией. В результате совместной деятельности члены группы значительно снизили себестоимость продукции и повысили урожайность.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценивая состояние развития фермерских объединений в республике в целом, можно констатировать, что развитие пока еще находится в начальной стадии.

К факторам, сдерживающим развитие сельских кооперативов, относятся:

- слабый предпринимательский потенциал сельского населения,
- недостаточный уровень знаний сельского населения об объединениях,
- дефицит навыков хозяйственного самоуправления,
- психологическая неготовность к самостоятельному кооперированию и налаживанию партнерских отношений,
- нехватка квалифицированных кадров, способных содействовать развитию сельскохозяйственных кооперативов и работать в кооперативе и отсутствие системы их подготовки,
- отсутствие методической литературы и необходимой информации.

Одной из главных предпосылок успешного развития фермерских объединений, в частности сельскохозяйственных кооперативов являются меры по обеспечению доступа к рынку консультационных услуг и информации.

В таких условиях потребность в услугах консультантов является очень высокой и существенной. Консультативные агентства или независимые местные консультанты могут быть востребованы и играть значительную роль в развитии сельскохозяйственного сектора. Консультантам следует приложить немало усилий для того, чтобы способствовать развитию кооперации в сельской местности, что может привести к росту и развитию аграрного сектора, экономики и снижению уровня бедности сельского населения. Чтобы успешно проводить эту работу консультантам нужно самым осмыслить этот процесс и научится всем тонкостям работы при формировании фермерских объединений и дальнейшего осуществления ими деятельности.

Развитие кооперативного движения будет способствовать росту потребности в консультационных службах. Роль консультантов при формировании объединений, налаживанию связей с различными структурами, повышению навыков управления, планированию, развитию лидерства, обучение членов является весьма важным и востребованным.

Оказание платных консультативных услуг может в целом положительно повлиять на долгосрочную устойчивость консультативных служб.

Приложение 1

**Протокол**

**общего организационного собрания Учредителей производственного**

**кооператива** «_____»

г. Душанбе «__»_____ г.

Присутствовали учредители кооператива:

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

**Повестка дня собрания:**

1. Учреждение производственного кооператива «_____».

2. Прием в члены кооператива.

3. Утверждение Устава производственного кооператива «_____».

4. Выборы председателя производственного кооператива «_____».

1. По первому вопросу повестки дня выступил _____ и предложил создать производственный кооператив «_____».

По первому вопросу все проголосовали единогласно и принято следующее решение:

Учредить сельскохозяйственный производственный кооператив «_____»

2. По второму вопросу выступил (а) _____ и сказал, что в инициативную группу поступили заявления о приеме в члены кооператива от _____ человек. Все они присутствуют на собрании. Все оплатили обязательный паевой взнос, все хорошо друг друга знают и доверяют. Предложила принять всех в члены кооператива.

Голосовали: «за» - ____ человек, «против» - нет, «воздержались» - нет.

Решили: принять в члены производственного кооператива «_____»

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

3. По третьему вопросу выступил _____ Он (а) отметил, что всем учредителям был роздан проект устава. От некоторых поступили замечания и предложения, которые были учтены и предложила утвердить Устав производственного кооператива «_____».

Голосовали: «за» - ___ человек, «против» - нет, «воздержались» - нет.

Решили: утвердить предложенную редакцию Устава производственного кооператива «_____».

4. По четвертому вопросу выступил _____ с предложением избрать Председателем производственного кооператива «_____» _____(ФИО).

Других предложений не поступило.

Голосовали: «за» - _____ человек, «против» - нет, «воздержались» - нет.

Решили: избрать Председателем производственного кооператива «_____» _____ФИО

ПОДПИСИ:

_____

_____

_____

Председатель собрания _____ /_____

Секретарь собрания _____ /_____

Приложение 2

**УСТАВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА**

«Утвержден»

Решением Общего

собрания Учредителей

Протокол №1

от «__»_____200__ года

УСТАВ

Производственного кооператива

«_____»

г. Душанбе

«___»_____г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Производственный кооператив «_____», именуемый в дальнейшем "Кооператив", является добровольным объединением граждан на основе членства для совместной производственной и другой хозяйственной деятельности основанной на личном трудовом участии членов кооператива, а также на имущественных взносах членов кооператива

1.2. Настоящий Устав Кооператива подготовлен в соответствии с действующим законодательством Республики Таджикистан, принят и утвержден Общим Собранием членов Кооператива согласно Протоколу №1 от «__» _____ 200__ года.

Членами Кооператива являются:

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

(ФИО) _____

1.3. Официальное наименование Кооператива:

на таджикском языке: Кооперативи истехсолии «_____».

на русском языке: Производственный кооператив «_____».

1.4. Юридический адрес: Республика Таджикистан, город Душанбе, улица _____

1.5. Срок деятельности Кооператива является неограниченным.

2. ЦЕЛИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КООПЕРАТИВА

2.1. Кооператив является коммерческой организацией, основной целью которого является получение прибыли.

2.2. В соответствии с законодательством Республики Таджикистан Кооператив обладает общей правоспособностью и имеет право осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством Республики Таджикистан.

2.3. Кооператив осуществляет следующие виды деятельности:

-_____

-_____

-_____

-_____

- и иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Республики Таджикистан.

2.4. Право Кооператива на осуществление деятельности, на занятия которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии, либо с момента даты, указанной в такой лицензии, и утрачивает юридическую силу по истечении срока действия такой лицензии, если иное условие не предусмотрено законом или другими нормативными актами.

## 3. ПРАВОВОЙ СТАТУС КООПЕРАТИВА

3.1. Кооператив является юридическим лицом по законодательству Республики Таджикистан. Правовое положение Кооператива определяется действующим законодательством Республики Таджикистан и настоящим Уставом.

3.2. Кооператив имеет своё собственное имущество. Кооператив отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, в том числе основными средствами. Члены Кооператива по обязательствам Кооператива несут субсидиарную ответственность. Кооператив не отвечает по обязательствам членов.

3.3. Для осуществления хозяйственной и предпринимательской деятельности Кооператив имеет право:

- самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую, коммерческую деятельность;
- самостоятельно с учетом требований законодательства устанавливать цены производственной продукции, свое частное имущество и услуги;
- инвестировать свои частные средства в деятельности отечественных и зарубежных предприятий и организаций;
- привлекать для осуществления различных работ отечественных и зарубежных специалистов;
- самостоятельно определять систему, форму и размер оплаты труда своих членов и работников;
- осуществлять все виды сделок и другие юридические операции, не запрещенные законодательством.

3.4. Кооператив от своего имени владеет имущественными и неимущественными правами, и несёт обязательства и вправе выступает истцом и ответчиком в судах.

3.5. Кооператив в установленном порядке вправе иметь счета во внутренних кредитных организациях республики и за ее пределами.

3.6. Кооператив имеет круглую печать с указанием официального наименования Кооператива, бланк и фирменную эмблему.

3.7. Кооператив может входить в состав объединений, ассоциаций и выходит из них.

3.8. Кооператив в необходимых случаях вправе в соответствии с действующим законодательством Республики Таджикистан, а также иностранным законодательством создавать филиалы и открывать представительства на территории Республики Таджикистан и за ее пределами.

4. ПАЕВОЙ ФОНД КООПЕРАТИВА

4.1. Паевой фонд Кооператива на момент учреждения объявляется в размере _____ (_____) сомони и разбит на паи, которые распределяются следующим образом:

1. _____ вносит _____ (_____) сомони, что соответствует __% паевого фонда;
2. _____ вносит _____ (_____) сомони, что соответствует __% паевого фонда;
3. _____вносит _____ (_____) сомони, что соответствует __% паевого фонда;
4. _____вносит _____ (_____) сомони, что соответствует __% паевого фонда;

4.2. Участник, не оплативший полностью свой пай в сроки, установленные настоящим Уставом, действующим законодательством либо решением Общего собрания участников, может быть выведен из числа участников Кооператива по единогласному решению участников Кооператива, которые выполнили к моменту принятия решения свои обязательства по внесению своих паевых взносов.

4.3. Участнику, выводимому из состава Коопертива по основаниям, предусмотренным пунктом 4.3 настоящего Устава, возвращается имущество и денежные средства, внесенные им в качестве частичной оплаты своего паевого взноса в срок не позднее 6 (шести) месяцев после принятия решения о выводе участника из состава Кооператива. Вопрос о возврате имущества и денежных средств, внесенных выводимым участником по другим основаниям, решается в соответствии с договорами, заключенными между соответствующим участником и Кооператива в связи с передачей указанного имущества и денежных средств.

4.4. Каждый участник обладает одним голосом при принятии решений общим собранием.

5. Права и обязанности членов кооператива

5.1. Членами Кооператива являются граждане Республики Таджикистан, которые достигли 16-летнего возраста, имеющие возможность своим трудом участвовать в исполнении целей и задач Кооператива.

5.2. Лицо ставшее членом Кооператива вносит свой пай в коллективное имущество.

5.3. Члены Кооператива имеют право:

- участвовать в производственной и другой хозяйственной деятельности Кооператива;

- участвовать с правом одного голоса в принятии решений Общим Собранием Кооператива;

- участвовать в управлении делами Кооператива, избираться и быть избранными в органы управления и контроля Кооператива;

- получать полную информацию о деятельности кооператива;

- получать долю прибыли кооператива, подлежащую распределению между его членами, а также иные выплаты;

- пользоваться льготами и преимуществами, предусмотренными кооперативом для своих членов;

- выйти по своему усмотрению из кооператива и получить предусмотренные уставом кооператива выплаты;

- на оплату труда, отдых, социальное страхование и социальное обеспечение;

- обращаться в суд для защиты своих прав;

- вносить на обсуждение вопросы, направленные на улучшение деятельности Кооператива, устранение недостатков в работе его органов и должностных лиц Кооператива;

-обращаться в суд по вопросу признания недействительности решений Общего Собрания членов Кооператива, Управления и других органов Кооператива, которые ограничивают их права и законных интересов.

5.4. Члены Кооператива обязаны:

- в течение года после принятия в Кооператив внести полностью свой паевой вклад.
- соблюдать положения Устава Кооператива;
- выполнять решения Общего Собрания членов Кооператива и органа Правления Кооператива;
- лично участвовать в деятельности Кооператива;
- нести субсидиарную ответственность по обязательства кооператива в размерах и в порядке, предусмотренном Уставом Кооператива;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, правила охраны труда и техники безопасности;
- не допускать безразличие по отношению к имуществу Кооператива, своими действиями не наносить ущерб Кооперативу и другим членам Кооператива;
- не разглашать информацию, являющуюся коммерческой тайной Кооператива.

5.5. Член кооператива вправе по своему желанию выйти из Кооператива. В этом случае ему выплачивается стоимость пая или выдается имущество соответствующее размеру его пая, а также выделяется часть заработной платы, причитающейся ему за отработанное время. А выдача пая и другого имущества, выходящему из состава Кооператива лицу, производится только после окончания финансового года и утверждения бухгалтерского баланса.

5.6. В случае своего выхода член Кооператива должен за два месяца до своего выхода письменно уведомить об этом Правление кооператива. До истечения двух месяцев член Кооператива, направивший письменное уведомление Правлению о своем выходе, имеет право забрать свое уведомление.

5.7. Членство в Кооперативе приостанавливается по истечении двух месяцев с момента подачи членом Кооператива письменного уведомления о выходе из Кооператива. Правление Кооператива обязуется предоставить бывшему члену со дня его выхода трудовую книжку и в установленном Уставом порядке рассчитаться с ним.

5.8. Член Кооператива может быть исключен из Кооператива по решению Общего Собрания членов Кооператива в следующих случаях:

- если член Кооператива в установленный срок, предусмотренный настоящим Уставом не внес денежный вклад;
- обращения взыскания на его пай члена кооператива по его личным долгам, допущенного в связи с недостатком его личного имущества для покрытия таких долгов;
- систематического неисполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей, предусмотренных Уставом Кооператива;

- в связи с членством в других кооперативах.

5.9. Решение об исключении членства в Кооперативе может быть отменено судом.

5.10. Член Кооператива имеет право передать другому члену Кооператива свой пай или его часть. Передача пая или его части гражданину, который не является членом Кооператива, осуществляется только на основании решения Общего собрания Кооператива по согласию всех его членов.

5.11. Член Кооператива обладает преимущественным правом приобретения отчуждаемого пая либо его части.

5.12. Передача пая или его части осуществляется в порядке определенном Общим собранием членов Кооператива.

5.13. В случае смерти члена Кооператива его наследники могут стать членами кооператива с согласия всех членов Кооператива. В случае, если наследники умершего члена Кооператива не принимаются в члены, им выплачивается стоимость пая умершего члена кооператива.

5.14. Обращение взыскания на пай члена Кооператива возможно только в том случае, если для удовлетворения требований кредиторов не хватает его личного имущества.

5.15. Споры между членами Кооператива, между членами и Кооперативом решаются путем переговоров. В случае если споры не могут решаться посредством переговоров, то каждая из сторон этих споров то они подлежат разрешению в судебном порядке.

## 6. ИМУЩЕСТВО КООПЕРАТИВА. ФОНД ДЕНЕЖНОГО ВКЛАДА

6.1. Кооператив вправе иметь в собственности любое имущество, за исключением имущества, которое законодательством Республики Таджикистан определено как государственное.

6.2. Имущество Кооператива формируется за счет паевых взносов членов Кооператива, дохода от его деятельности, кредитов, товаров и имущества, которые предоставляются в качестве дара со стороны физических и юридических лиц, а также за счет других источников, не запрещенных действующим законодательством Республики Таджикистан.

6.3. Имущество, находящееся в собственности Кооператива, делится на размеры паевых взносов его членов. Паевой взнос является долей члена кооператива и исчисляется в процентном выражении.

6.4. Паевым взносом могут выступать: денежные средства, ценные бумаги, вещи, имущественные права, в том числе право землепользования, права на результаты интеллектуальной собственности и иное имущество, не запрещенное законодательством Республики Таджикистан.

6.5. Размер паевого взноса каждого члена Кооператива определяется Общим собранием членов Кооператива.

6.6. Кооператив не имеет право выпускать акций и иные ценные бумаги.

6.7. Паевые взносы образуют уставной фонд Кооператива. Уставной фонд Кооператива определяет минимальный размер имущества Кооператива, необходимый для удовлетворения интересов кредиторов. Уставной фонд должен быть окончательно формирован в течение первого года деятельности Кооператива.

6.8. В кооперативе могут быть образованы неделимые фонды. Решение по образованию Фонда принимается единогласным голосованием Общего собрания членов Кооператива.

6.9. Имущество, составляющее неделимый фонд Кооператива не включается в пай членов кооператива. Имущества, которое входит в неделимые фонды используется для общих целей.

6.10. Кооператив также имеет право создавать другие специальные фонды. Виды, цель и порядок образования фондов принимается и определяется решением Общего собрания членов Кооператива.

## 7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ КООПЕРАТИВА

7.1. Распределение прибыли Кооператива между его членами осуществляется в зависимости от размера паевого взноса члена Кооператива. .По решению Общего собрания членов Кооператива часть прибыли Кооператива может распределяться между его наемными работниками. Прибыль Кооператива, которая остается после уплаты всех налогов и других обязательных платежей остается полностью в распоряжении Кооператива и распределяется Общим собранием его членов на цели, предусмотренные Уставом.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ В КООПЕРАТИВЕ

8.2. Высшим органом управления Кооператива является Общее собрание членов Кооператива,

8.3. Общее собрание членов Кооператива считается правомочным, если в нем участвуют более 50% членов Кооператива. Каждый член кооператива при принятии решения Общим собранием имеет один голос. Член кооператива, который до конца не выплатил свой паевой взнос, не имеет право участвовать в общем собрании членов кооператива.

8.4. Общее собрание членов кооператива по рассматриваемым вопросам в пределах своей компетенции принимает решение простым большинством голосов от общего числа членов кооператива и контролирует его исполнение.

8.5. Решения, принимаемые на Общем собрании членов кооператива, вносятся в Протокол Общего собрания членов кооператива.

8.6. К исключительной компетенции Общего собрания членов Кооператив относится:

1) принятие и изменение устава кооператива;
2) прием и исключение членов кооператива;
3) утверждение Регламента общего собрания членов кооператива;
4) установление размера оплаты труда членам кооператива;
5) образование или прекращение полномочий исполнительных органов кооператива;
6) установление неделимых фондов и резервов кооператива и порядок их использования;
7) установление правил внутреннего распорядка кооператива, порядок оплаты труда членов и наемных работников кооператива;
8) создание и ликвидация филиалов и представительств кооператива; решение вопросов об участии кооператива в хозяйственных товариществах и обществах, а также о вступлении кооператива в объединения (ассоциации, союзы);
9) решение вопроса о внесении дополнительных взносов;
10) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов кооператива, распределение его прибылей и убытков;
11) решение о реорганизации и ликвидации кооператива;
12) заслушивание отчета правления (председателя) кооператива;
13) избрание ревизионной комиссии (ревизора) кооператива, прекращение полномочий его членов.

8.7. Общие собрание членов Кооператива созывается с учетом необходимости, но не может созываться менее двух раз в год.

8.8. Членам кооператива должно быть направлено письменное предупреждение о созыве Общего собрания членов Кооператива не позднее 10 дней до созыва Общего собрания членов кооператива. Письменное предупреждение должно содержать в себе следующую информацию:

1) дату, место и время проведения Общего собрания членов кооператива;
2) повестку дня Общего собрания членов кооператива;

8.9. Общее собрание членов Кооператив проводит Председатель Кооператива или член Правления Кооператива, секретарь Общего собрания членов кооператива, который является одним из членов Правление Кооперативом.

8.10. Протоколы Общего собрания членов кооператив подписывается Председателем Общего собрания членов кооператива в течение трех дней.

8.11. В течение года в перерывах между Общими собраниями членов кооператива могут быть созваны внеочередные Общие собрания членов кооператива. Внеочередные собрания членов Кооператив созываются:

- по инициативе Председателя Кооператива;
- по инициативе Правления Кооператива и или члена Правления;
- по инициативе ревизионной комиссии (ревизора) Кооператива;

8.12. Решения Общего собрания членов Кооператива, принятые в установленном Уставом порядке, являются обязательными для исполнения всеми членами кооператива, в том числе и для тех, которые не участвовали на голосовании по различным причинам.

8.13. Исполнительным органом Кооператива является Правление Кооператива. Правление осуществляет текущей руководство деятельностью Кооператива.

8.14. Правления Кооператива избирается на срок два года и в составе не менее трех лиц Общим собранием членов Кооператива. Председатель Кооператива является членом Правления Кооператива. Председатель Правления назначается Общим собранием членов Кооператива. Председатель кооператива действует от имени кооператива без доверенности и имеет следующие полномочия:

- определяет основные направления деятельности Кооператива;
- рассматривает текущие и перспективные планы работ;
- обеспечивает выполнение планов деятельности Кооператива;
- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Кооператива, определяет организационную структуру Кооператива;
- обеспечивает выполнение решений Общего собрания;
- распоряжается имуществом Кооператива в пределах, установленных Общим собранием, настоящим Уставом и действующим законодательством;
- утверждает штатные расписания Кооператива, а также филиалов и представительств Кооператива;
- принимает на работу и увольняет с работы сотрудников;
- в порядке, установленном законодательством, настоящим уставом и Общим собранием участников, поощряет работников Кооператива, а также налагает на них взыскания;
- принимает решения о командировках;
- представляет Кооператив во всех учреждениях, предприятиях, организациях как в Республики Таджикистан, так и за ее пределами;
- открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Кооператива, заключает договоры и совершает иные сделки;
- утверждает договорные цены на продукцию и тарифы на услуги;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Кооператива;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Кооператива.

Назначение и увольнение главного бухгалтера, руководителей филиалов и представительств, а также иных лиц, обладающих правом подписи финансовых документов, производятся Председателем с согласия Общего собрания участников.

Председатель Кооператива несет личную ответственность перед Общим собранием членов Кооператива за не исполнение своих полномочий.

8.15. Правление Кооператива правомочно в случае, если на заседании правления присутствуют все его члены. Решения Правления считается принятым, если оно принято большинством голосов членов Правления.

8.16. К компетенции правления (председателя) кооператива относится решение всех вопросов деятельности кооператива, не отнесенных уставом кооператива к исключительной компетенции Общего собрания членов кооператива.

8.17. Правление Кооператива проводит свои заседания не раже 1 раза в месяц. На заседаниях Правления кооператива ведется Протокол заседания Правления кооператива, который подписывается всеми его участниками.

8.18. Протоколы Общего собрания членов кооператива и Протоколы заседаний Правления кооператива хранятся в архиве и доступны любому члену кооператива.

8.19. Для осуществления надзора за финансово-хозяйственной деятельности Кооператива Общее собрание членов Кооператива назначает Ревизионную комиссию или ревизора на срок два года в составе не менее трех лиц.

8.20. Ревизионная комиссия (ревизор) кооператива осуществляет проверку финансового состояния кооператива по итогам работы за финансовый год. Ревизионная комиссия (ревизор) проводит проверку финансово-хозяйственной деятельности кооператива по поручению общего собрания членов кооператива и по требованию не менее чем десяти процентов членов кооператива, а также по собственной инициативе.

8.21. Ревизионная комиссия (ревизор) кооператива представляет результаты своей проверки общему собранию членов кооператива.

8.22. Для проведения финансовой проверки кооператива Правление кооператива может привлечь внешнего аудитора, Проверка финансово-хозяйственной деятельности кооператива внешним аудитом осуществляется и по требованию не менее десяти процентов членов кооператива.

## 9. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

9.1. Кооператив обязан представлять отчет о своей деятельности в порядке, предусмотренном законодательством Республики Таджикистан.

9.2. Годовой отчет и бухгалтерский баланс кооператива подлежат утверждению общим собранием членов кооператива после их проверки ревизионной комиссией и представляются в налоговые органы и органы государственной статистики.

## 10. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ЕГО ВЫПЛАТА, ОХРАНА И ДИСЦИПЛИНА ТРУДА

10.1. Трудовые отношения членов кооператива регулируются Уставом Кооператива, а наёмных работников - законодательством Республики Таджикистан о труде.

10.2. Кооператив самостоятельно определяет формы и систему оплаты труда членам кооператива и его наёмным работникам. Максимальный размер личного дохода членов кооператива и наёмных работников не ограничивается. За отчетный период численность наёмных работников в кооперативе не должна превышать 25 процентов численности членов кооператива.

10.3. Кооператив самостоятельно устанавливает для своих членов виды дисциплинарной ответственности. Дисциплинарные взыскания могут быть наложены на председателя кооператива, членов правления кооператива и членов ревизионной комиссии (ревизора) кооператива только решением общего собрания членов кооператива.

10.4. Члены кооператива, принимающие личное трудовое участие в его деятельности, подлежат социальному обеспечению наравне с наёмными работниками кооператива в соответствии с законодательством Республики Таджикистан.

10.5. Условия труда, рабочее время и время отдыха в кооперативе определяются в соответствии с трудовым законодательством, правилами внутреннего распорядка кооператива и трудовым договором (контрактом).

10.6. Кооператив может предусмотреть для своих членов льготы и преимущества, первоочередное приобретение производимых им товаров (работ, услуг), пользование имуществом кооператива, получение от кооператива социальной помощи.

11. Ликвидация и реорганизация КООПЕРАТИВА

11.1. Реорганизация Кооператива может осуществляется по решению Общего собрания членов Кооператива и производиться в соответствии с Гражданским кодексом Республики Таджикистан.

11.2. Ликвидация Кооператива осуществляется на основании решения Общего собрания членов Кооператива или на основании судебного решения.

11.3. Ликвидация Кооператива влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

11.4. Имущество, которые остается после удовлетворения требований всех кредиторов, распределяется между членами кооператива.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ


- Уин Дэвис «Восемь шагов создания фермерской группы» ACTED
- AGROMISA FOUNDATION «Farmer-controlled economic initiatives»
- Shankariah Chamala and P.M. Shingi «Establishing and strengthening farmer organizations»
- GTZ – ITFSP «Group formation in fruit production»
- Diane Eggert «Step by Step Guide for Establishing a Farmers' Market Association»
- Paul L. Woomer, Musa N. Omare and Eusebius J. Mukhwana «The Operations of Rural Self-Help Groups»
- Ассоциация Агробизнеса Таджикистана (ААТ) - Основные шаги создания кооператива
- „Тарзи ташкили кооперативҳои деҳқонӣ" Ассотсиатсияи Миллии Хоҷагиҳои Деҳқонии (фермерии) Ҷумҳурии Тоҷикистон


## Контакты


**Национальная ассоциация дехканских (фермерских) хозяйств Республики Таджикистан**

проспект Рудаки 44, Душанбе, 734025, Таджикистан

Т: +(992) 372 21 10 33

Эл. почта: union_farm@mail.ru

**Hilfswerk Austria International в Таджикистане**

Ул Тельмана 24, Душанбе, 734001 Таджикистан

Т: +(992) 372 21 97 40

Эл. почта: aslanov@hilfswerk.tj