



Материал разработан
при финансовой поддержке
Европейского Союза



with funding from

Austrian
Development Cooperation

ФОРМИРОВАНИЕ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ (РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ)



Training & Extension
System

Ош 2015



Материал разработан и размножен в рамках проекта “*Экономическое развитие в Центральной Азии посредством продвижения бизнес посреднических организаций и МСП в перерабатывающем секторе*” при финансовой поддержке третьей фазы программы **Европейского Союза “Центральная Азия Инвест”**. Исключительная ответственность за содержание данной публикации лежит на организации **TES-центр (ОФ «Центр по обучению и консультированию», Кыргызстан)** и **Hilfswerk Austria International** и может не отражать точку зрения **Европейского Союза**.



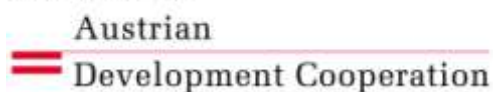
Hilfswerk Austria International – одна из ведущих австрийских некоммерческих организаций, занимающихся сотрудничеством в области развития и гуманитарной помощью. Все наши мероприятия разрабатываются с учётом принципа устойчивого развития и универсальных прав человека. Организация действует в Центральной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

Данный проект является частью программы **Hilfswerk Austria International** по интеграции стран **Центральной Азии** в глобальную экономику.



TES-центр – это сельскохозяйственная консультационная служба (некоммерческая организация), способствующая увеличению доходов фермеров и организаций, занятых в агробизнесе в Центральной Азии, через обучение, консультирование и установление деловых взаимоотношений.

with funding from



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

Слова благодарности

ОФ «**Центр по обучению и консультированию**» (TES-центр) и **Hilfswerk Austria International** выражают признательность всем организациям и частным лицам, оказавшим содействие в подготовке данного материала.

Глубокая признательность выражается Торстену Свобода, сотруднику GIZ, сделавшему большой вклад в изучение и развитие кооперации в Кыргызстане и Таджикистане.

О руководстве

Пользователями данного пособия являются организации и лица, вовлеченные в процессы фасилитации формирования фермерских объединений и кооперативов в Центральной Азии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. КООПЕРАТИВЫ И ЗАЧЕМ НАДО ОБЪЕДИНЯТЬСЯ?	5
1.1. Понятие кооперативов.....	5
1.2. Выгода от участия в кооперативе	5
Глава 2. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КООПЕРАТИВОВ	8
Глава 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАБОТЫ КОНСЛЬТАНТОВ С ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ	11
Глава 4. ГЛАВНЫЕ ШАГИ ПО СОЗДАНИЮ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ	14
Глава 5. РАЗВИТИЕ КООПЕРАТИВА	23
5.1. Формирование доходов.....	23
5.2. Налоговые и другие льготы, предоставляемые кооперативам в КР.....	24
5.3. Кредиты	25
Глава 6. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА УЧАСТИЯ	27
6.1. Участие – основа развития кооператива	27
6.2. Мониторинг и оценка	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	30

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Целью руководства является представление методических рекомендаций консультантам при определении эффективности работы в объединениях и вследствие чего в их формировании.

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

История кооперации

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

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

Глава 1. КООПЕРАТИВЫ И ЗАЧЕМ НАДО ОБЪЕДИНЯТЬСЯ?

1.1. Понятие кооперативов

Одними 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 система сервисного обслуживания аграрного сектора, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции находится в собственности сельскохозяйственных товаропроизводителей и управляется ими через кооперацию.

Так что же такое кооперация?

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



1.2. Выгода от участия в кооперативе

Производители сельскохозяйственной продукции, работающие индивидуально, встречаются со многими трудностями, решить которые могут только крупные хозяйства. Например, они всегда сталкиваются с такими трудностями, как:

- снабжение качественным семенным материалом, кормами, удобрениями по доступной цене;
- нехватка сельскохозяйственной техники, оборудования;
- проблемы сбыта произведенной продукции (например, невозможность влиять на цены из-за малых партий продаваемой продукции, дефицит информации о рыночной конъюнктуре, о потенциальных партнерах,);
- отсутствие или недостаток мощностей для хранения, предпродажной подготовки, доработки, переработки и фасовки продукции, что приводит к ее реализации по низким ценам.
- дефицит агрономических, ветеринарных и зоотехнических услуг;

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 кооперативе:

- **снижение затрат на производство сельскохозяйственной продукции**

Оптовый закуп и обеспечение членов кооператива необходимыми для хозяйственной деятельности средствами производства, позволяет уменьшить затраты членов кооператива на их приобретение, обеспечить их необходимыми товарами лучшего качества с меньшими издержками. Это возможно потому, что кооперативы гарантированно закупают необходимые объемы товаров по оптовым ценам непосредственно у производителей или у 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**

Перерабатывающие предприятия являются традиционными покупателями сырья сельхозпроизводителей. Перерабатывающие предприятия часто испытывают недостаток сырья и заинтересованы в надежных поставщиках сырья, каковыми могут быть сельскохозяйственные кооперативы.

Основная деятельность перерабатывающих предприятий это производство плодоовощной, молочной или мясной продукции. Они не в состоянии постоянно заниматься поисками сырья, необходимой для переработки. Поэтому, 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 передовой информации и использование консультационных услуг, снижение стоимости получения информации**

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

Индивидуальные фермеры сталкиваются с определенными трудностями при получении этих услуг. Посредством объединения фермеры могут сообща разделять затраты по использованию услуг консультантов, сельскохозяйственных консультационных служб, юристов, таможенных брокеров и других поставщиков услуг. Получение таких консультаций дает возможность членам ФО повысить прибыльность их собственных хозяйств

➤ **совместное использование техники**

Большинство фермеров не имеет малой сельхозтехники. В то же время они не могут позволить себе приобрести некоторые виды сельскохозяйственной техники в индивидуальное пользование из-за низкой степени загрузки мощности. 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. Кооператив может предоставлять в распоряжение члену объединения технику, которая не может быть использована на полную мощность в одном хозяйстве.

➤ **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 могут сообща организовать и производить хранение, сортировку, первичную переработку, сушку, мойку, расфасовку и упаковку продукции.

Глава 2. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КООПЕРАТИВОВ

В данной главе перечисляются трудности, с которыми наиболее часто встречаются кооперативы в Кыргызстане.

➤ 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.

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

В этой связи готовность членов совместно продавать продукцию через кооператив и получить оплату после продажи, также может решить проблему отсутствия или недостатка собственных денежных средств кооператива. Конечно это во многом зависит от уровня доверия членов между собой и к кооперативу.

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

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

Многие фермерские объединения не уделяют должного внимания системе внутреннего контроля, например, над исполнением обязанностей, финансовой прозрачности и другой деятельности в объединении. Члены объединений не принимают участие в контроле над деятельностью объединений.

Отсутствие у членов возможности или навыков (знаний) 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, то можно отметить что почти на всех рынках страны можно получить место для реализации продукции.

Проблема лишь в нежелании или неумении самих производителей сельскохозяйственной продукции постоянно искать и выходить на новые рынки сбыта.

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

Одним из факторов, сдерживающих темпы развития кооперативов, является недостаточное информационное и методическое обеспечение, ведущее к снижению эффективности управления объединениями. Кооперативам нужна постоянная информация о поставщиках сельскохозяйственных средств, о рынках сбыта, кредитных институтах, новых технологиях производства, материально - технических ресурсах. К сожалению, зачастую у самих членов кооперативов нет интереса к созданию определенной структуры по сбору и обработке информации и проведению собственных исследований.

➤ **Отсутствие ясно определенных целей и стратегии**

Отсутствие у руководства кооператива 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.

Однако, кооперативы 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.

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

➤ **Недостаточная поддержка участниками**

Любая организация может работать эффективно только в том случае, если ее члены имеют общие интересы. Кооперация осуществляется благодаря тому, что человек или предприятие, ведущие самостоятельное производство, для защиты своих интересов и получения экономической выгоды объединяют свои действия с другими товаропроизводителями. Известно, что совместные действия возникают только на основе общности интересов, которые приводят отдельного товаропроизводителя к пониманию того, что он должен иметь равные права и обязанности с такими же, как он сам, товаропроизводителями. Предпосылками объединения фермерских хозяйств в объединения являются условия их жизни, схожесть проблем, определяемые социальными и экономическими факторами. Такие факторы, как получение социальных преимуществ, возможность коллективного выживания, возможность получения

дополнительного индивидуального результата от совместной деятельности, мотивируют создания фермерских объединений. В случае отсутствия таких мотивов фермеры не будут функционировать как единый организм, и принимать совместные решения.

Если с самого начала сам принцип и форма участия членов (паевой взнос, формирование капитала, распределение прибыли, отношения собственности, пользование ресурсами, объем ответственности и компетенция, участие в управлении) не будут рассматриваться, то и нет надобности в создании объединения.

Для успешной работы объединений с самого начала необходимо заручиться широкой поддержкой среди потенциальных членов, доверяющих друг другу.

Глава 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ С ФЕРМЕРСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ

В нынешних условиях развития сельского хозяйства, когда уровень знаний сельского населения об объединениях является невысоким, навыки хозяйственного самоуправления в селе не развиты, людей, способных содействовать развитию фермерских объединений, очень мало. Таким образом, содействие по оказанию консультативных услуг для развития сельскохозяйственных кооперативов является одним из важных направлений работы в области сельского хозяйства.

Консультанты могут содействовать:

- созданию новых кооперативов там, где это необходимо,
- расширению числа членов в уже существующих объединениях,
- оказанию помощи членам кооперативов более активно участвовать в процессе принятия решений и управлении делами объединения,
- оказанию консультационной помощи в организации управления кооперативом
- содействию в распространении рыночной информации.

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 процессам формирования кооператива 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 фасилитировать взаимоотношения между членами объединений и поставщиками разного рода услуг.

Консультанты 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 проводить 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 проведение 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
- речь должна быть четкой и понятной
- если дискуссия уклонилась от 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 **технику активного слушания**

- суммировать, перефразировать, пояснять высказывания участников
- проводить связь между идеями, высказанными участниками
- принять незаконченные высказывания и попросить их дополнить
- если требуют временные ограничения, 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 принятии 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?

- Не 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

Очень часто консультанты по развитию кооперативов начинают работать на волонтерской основе. Однако если их усилия будут успешными и кооператив действительно начнет функционировать и его деятельность будет рентабельной для членов, то консультанты должны постепенно получать справедливую компенсацию за свой вклад. Иначе они не станут вкладывать свои знания и навыки долгосрочно.

Например, если фермеры-члены кооператива получили дополнительный урожай от хороших семян, они должны отдать часть дополнительного урожая кооперативу и его «менеджерам», чтобы заплатить за услуги. Иначе эти активные члены подумают «Зачем я делаю эту работу?» И это означает начало конца...

Правила, которые обеспечивают прозрачность и справедливость являются очень важными, и они должны быть разработаны и внедрены с самого начала.

Глава 4. ГЛАВНЫЕ ШАГИ ПО СОЗДАНИЮ ФЕРМЕРСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В процессе создания кооперативов важна подготовительная работа и организация создания этих объединений. Ниже описаны простые и поэтапные шаги для консультантов при оказании ими помощи в создании кооперативов. 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, проблемах создания и развития фермерских объединений, уровне доходов фермеров, проблемах сбора, хранения, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции, потребностях потребителей и местных жителей в разных услугах и т.д.

Важно понимание процессов принятия решений в данной 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, религиозными лидерами, сельскими учителями, врачами, представителями общественных комитетов являются очень важными и полезными в ходе сбора информации. Консультант может участвовать также на сельских собраниях.

Все это поможет понять отношения, уровень знаний, опыта и навыков местных людей в сельскохозяйственном производстве.

Первый шаг является решающим и не должен 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. Однако консультанту нужно самому сделать вывод о будущих лидерах, на основании анализа существующих структур управления, культуре и обычаев села, потенциала самых лидеров, их способностях к осуществлению такого рода деятельности.

Консультанту нужно иметь в виду, что будущим лидерам придется часто встречаться и вести переговоры с представителями кредитных институтов, коммерческих структур, поставщиками средств производства, переработчиками сырья и представителями власти и многими другими. Предпочтительно, чтобы лидеры имели хорошее общественное положение и пользовались уважением среди сельчан. Важна оценка способности будущего лидера на соответствие перечисленным критериям. Потенциальные лидеры должны принимать участие в созыве общего собрания села, которое должна рассмотреть вопрос целесообразности формирования кооператива.

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

Важным шагом при формировании фермерских объединений является созыв предварительного собрания. На таком собрании фермерам должны быть разъяснены необходимость создания объединений, цель таких объединений, преимущества и выгоды от создания объединений, их роли в развитии сельского хозяйства. На такие собрания следует пригласить членов или руководителей успешных фермерских объединений соседних сел и дать им возможность выступить. Фермеры более склонны 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 является 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 кооператив. Все вопросы, идеи, темы дискуссий и соглашения необходимо запротоколировать.

Шаг 4. Формирование инициативной группы и разъяснение сущности и принципов образования и деятельности кооперативов.

Необходима работа по доведению до сведения всех заинтересованных лиц сути и принципов деятельности кооперативов. В Законе Кыргызской Республики «О кооперативах» используется следующее основное понятие:

Кооператив - добровольное объединение физических и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения своих экономических и иных потребностей.

Кооперативы создаются физическими и юридическими лицами на добровольной основе для осуществления совместной хозяйственной и иной деятельности, предусмотренной уставом кооператива. Число членов кооператива должно быть не менее семи.

Закон «О кооперативах» также определяет основные принципы образования и деятельности кооператива.

Кооператив образуется и осуществляет свою деятельность на основе следующих принципов:

- добровольности членства в кооперативе и беспрепятственного выхода из него в порядке, установленном уставом кооператива;
- взаимопомощи и обеспечения экономической выгоды для членов кооператива, участвующих в его хозяйственной деятельности;
- управления деятельностью кооператива на демократических началах;
- предназначения кооператива для наиболее полного удовлетворения экономических потребностей его участников;
- сохранения экономической и хозяйственной самостоятельности членов кооператива;
- создания условий для повышения образовательного уровня членов кооператива;
- доступности информации о деятельности кооператива и его финансовом состоянии для его членов, в порядке, установленном уставом кооператива.

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 объединения, 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 кооператива. 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 осуществлению 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.

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 технико-экономическое обоснование или бизнес-план.

Эти документы призваны ответить на вопросы, стоит ли вкладывать усилия 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 фермерам определить конкретные направления деятельности кооператива, 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 и источников их образования, определить минимальное количество членов и минимальный объем деловых операций кооператива, необходимых для того, чтобы его деятельность стала жизнеспособной.

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

Пример Технико-экономического обоснования для кооператива. Занимающегося обслуживанием членов, выращивающих кукурузу в Приложении 1.

Шаг 6. Подготовка учредительных документов

Помощь консультанта при разработке учредительных документов может быть очень существенной.

Учредительным документом фермерского объединения, в частности, кооператива является устав.

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 требования законодательства, а также воспользоваться типовыми проектами Уставов действующих кооперативов и доработать их в соответствии с потребностями кооператива.

В Уставе кооператива обязательно должны быть следующие сведения:

1. наименование кооператива;
2. место нахождения кооператива;
3. юридический адрес кооператива;
4. предмет и цели деятельности кооператива;
5. срок, на который создается кооператив;
6. порядок вступления в кооператив;
7. порядок прекращения членства в кооперативе;
8. условия о размере, составе и порядке внесения паевых и вступительных взносов членов кооператива;
9. описание всех видов паев, если установлено более одного вида, с указанием количества паев каждого вида, которые могут принадлежать одному члену, а также прав и привилегий, предоставляемых каждым видом пая;
10. указание о праве голоса членов кооператива;
11. порядок распределения прибыли и убытков кооператива;
12. положения о составе, компетенции органов управления кооперативом и принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
13. права и обязанности членов кооператива;
14. порядок образования и использования фондов кооператива;
15. условия ответственности членов кооператива, в том числе за нарушение обязательств по внесению обязательного пая;
16. ответственность членов кооператива в случае его убыточной деятельности или банкротства;
17. сроки и порядок выдачи членам кооператива паевых взносов (пая) при прекращении членства в кооперативе;
18. порядок и условия реорганизации и ликвидации кооператива;
19. порядок созыва общего собрания;
20. порядок организации работы с лицами, не являющимися членами кооператива;
21. стоимость недвижимого имущества, отчуждение и иные сделки с которым подлежат утверждению общим собранием;
22. в наименовании кооператива должно содержаться слово "кооператив".

В уставе кооператива могут содержаться и другие необходимые для его деятельности сведения, не противоречащие законодательству Кыргызской Республики.

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 кооператива;
3. принятие решения о приеме в члены члены;
4. выборы органов управления кооперативом.
5. определение стоимости одного пая

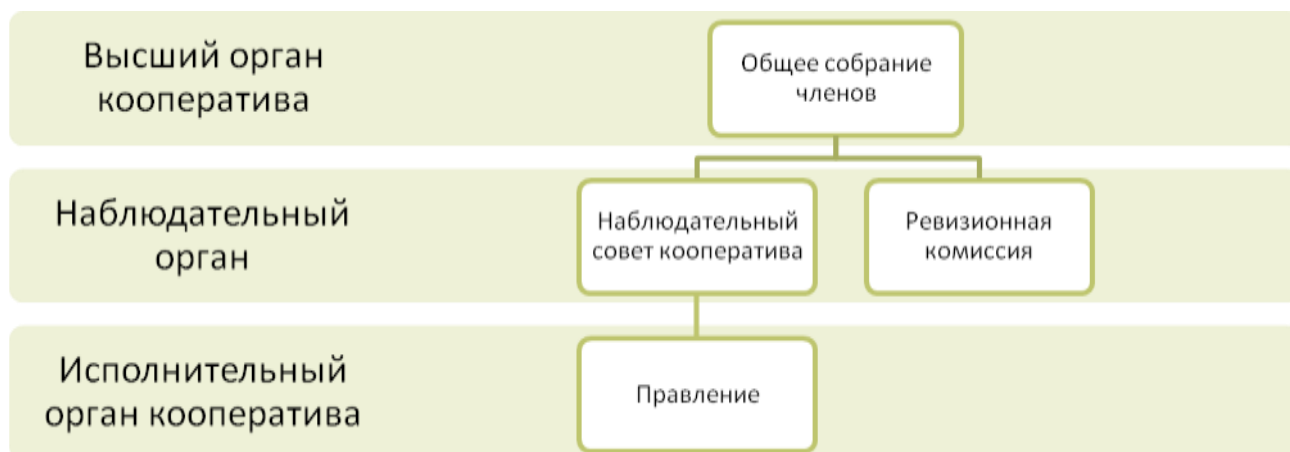


На этом собрание фермеры, изъявившие желание вступить в кооператив, должны представить заявление о вступлении в объединение в качестве членов.

Члены кооператива должны хорошо представлять какова организационная структура кооператива.

Структура кооперативов

Органами управления и контроля кооператива являются:



Факт создания кооператива и принятие его устава собранием, подтверждается протоколом этого собрания, подписанным всеми его участниками с указанием их паспортных данных и адресов прописки.

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

Шаг 8. Государственная регистрация и начало осуществления деятельности.

На данном этапе после проведения общего учредительного собрания кооператива необходимо провести государственную регистрацию, так как только после государственной регистрации юридическое лицо считается созданным и может приступать к осуществлению деятельности.

Прежде чем начать деятельность объединениям следует принять ряд действий для обеспечения жизнеспособности и конкурентоспособности организации. Необходимо принятие следующих мер:

1. В первую очередь **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 кооператива с его членами могут строиться на основании договоров купли-продажи, агентского договора, на основании обмена паями за поставленную продукцию.
2. **Разработка внутренних положений и регламентов** кооператива. 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 и ответственность за нарушение этих правил.
3. **Привлечение средств** для осуществления деятельности. Обеспечение финансирования кооператива является самым существенным моментом начала 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 осуществления 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 над учетом и отчетностью, особенно бухгалтерским отчетом кооператива. В случаях с большими кооперативами, возможно члены не будут способны проверять финансовую отчетность. В таких случаях необходимо приглашать профессиональных аудиторов. Финансовая

прозрачность в кооперативах формирует доверие членов. Без доверия членов – нет будущего развития кооператива!

Очень важно также прослеживать исполнение бизнес-плана: *достигли мы того что мы планировали достичь?*

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 кооперативам при осуществлении 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 необходимо искать пути сотрудничества с местными властями или местными неправительственными организациями и заручиться их поддержкой. Для осуществления дальнейшей деятельности кооператив должен наладить хорошие взаимоотношения с банками, другими кредитными организациями, страховыми организациями.

Кооператив 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 налаживании 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.
- 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.

Глава 5. РАЗВИТИЕ КООПЕРАТИВА

5.1. Формирование доходов

Хотя сельскохозяйственный кооператив согласно Закона КР «О кооперативах» является коммерческой организацией, основная цель его деятельности состоит не в максимизации прибыли, а в оказание услуг своим членам с целью развития их хозяйственной деятельности и повышения благосостояния. Вместе с тем, в своей работе кооперативы должны стремиться к некоторому уровню доходности совершаемых операций и использовать современные знания, технику и технологии.

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

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

Начинать работу по такому разделению следует с разработки внутренних положений кооператива, в которых будет предусмотрена возможность покрытия расходов кооператива, как за счет членских взносов, так и за счет средств, полученных от реализации продукции (товаров, работ, услуг). Положения должны раскрывать порядок распределения расходов по указанным направлениям.

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

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

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

Сельскохозяйственный кооператив, как юридическое лицо, должен иметь самостоятельный бюджет, который является основным финансовым планом кооператива. Бюджет представляет собой план доходов и расходов кооператива. Он разрабатывается ежегодно правлением кооператива и утверждается общим собранием.

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

Бюджет разрабатывается ежегодно правлением кооператива и утверждается общим собранием. При составлении бюджета следует, прежде всего, определить планируемые суммы поступлений в виде выручки (комиссии) от реализации товаров (продукции, работ,

услуг), которые являются поступлениями от коммерческой деятельности и те виды затрат, которые могут осуществляться за счет указанных поступлений. Та часть затрат кооператива, которая не может быть покрыта за счет получаемых процентов, финансируется за счет членских взносов от членов кооператива.

По результатам года правление (или исполнительная дирекция) отчитывается перед общим собранием о выполнении бюджета.

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

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

В расходной части раскрываются все расходы кооператива:

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

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

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

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

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

- доходы от обычных видов деятельности;
- прочие доходы.

5.2. Налоговые и другие льготы, предоставляемые кооперативам в КР

В статье 153. Налогового кодекса Кыргызской республики (НК КР) «**Термины и определения**» даются следующие определения:

Пункт 19. "**Сельскохозяйственные производители**" - организация или физическое лицо, производящие сельскохозяйственную продукцию, а также продукты переработки сельскохозяйственной продукции собственного производства, кроме подакцизных товаров, при условии, что выручка от реализации этой продукции составляет не менее 75 процентов от общего объема реализации товаров, работ, услуг в течение календарного года.

Пункт 20. "**Сельскохозяйственный товарно-сервисный кооператив**" - кооператив, не менее 75 процентов членов которого являются сельскохозяйственными производителями и не менее 75 процентов выручки которого составляет выручка от реализации товаров, работ, услуг, произведенных данным кооперативом в течение календарного года.

Кооперативы в КР имеют следующие **налоговые льготы**:

Согласно **Статье 212**. Пунктов 3 и 5 сельскохозяйственные производители и сельскохозяйственные товарно-сервисные кооперативы **освобождение от уплаты налога на прибыль**.

Согласно **Статье 239**. Пункта 3. **Поставка сельскохозяйственной продукции и** продуктов переработки сельскохозяйственным товарно-сервисным кооперативом, полученной от сельскохозяйственных производителей, являющихся членами кооператива, является **поставкой, освобожденной от НДС**.

Пункта 4. **Поставка товаров, работ, услуг** сельскохозяйственным товарно - сервисным кооперативом членам данного кооператива является поставкой, **освобожденной от НДС**.

Согласно **Статье 259**. Пункта 3. **Импорт основных средств**, классифицируемые в товарных позициях ТНВЭД 8401-8406, 840710, 8410-8414, 8416-8447, 8449-8465, 8471, 8474, 8475, 8477-8480, 8504, 8505, 8514, 8515, 8525, 8526, 8529, 8530, 8601-8606, 8608, 8609, 8701, 8702 (за исключением микроавтобусов), 8704, 8705, 8709, 8716, 8802, 9018, 9022, 9027, 9406 00310 0. осуществляемый сельскохозяйственным производителем и сельскохозяйственным товарно-сервисным кооперативом непосредственно для собственных производственных целей и для членов товарно-сервисного кооператива и/или хозяйствующим субъектом по договору финансовой аренды (лизинга), **освобождается от уплаты НДС** независимо от факта регистрации этого хозяйствующего субъекта в качестве плательщика НДС.

Согласно **Статье 315**. сельскохозяйственные производители и сельскохозяйственные товарно-сервисные кооперативы **освобождаются от уплаты налога с продаж**

5.3. Кредиты

Хозяйственная деятельность в сельском хозяйстве сопряжена с высокими рисками и сезонными колебаниями - факторами, обуславливающими непривлекательность

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

Для кооперативов и его членов кредиты могут быть необходимы для:

- Проведение сезонных полевых работ,
- закуп техники
- закуп семян и удобрений
- приобретение кормов,
- молодняка сельскохозяйственных животных на откорм,
- другие цели, связанные с необходимостью финансирования текущих потребностей.

Кредиты в Кыргызстане предоставляются рядом банков и кредитных организаций.

Наименование банка	Контакты
ОАО РК "АМАНБАНК"	20040, г.Бишкек, ул. Тыныстанова, 249, т.622077
ОАО "Казкоммерцбанк Кыргызстан"	720017, г.Бишкек, ул. Исанова,42, т.314112
ОАО "Коммерческий банк КЫРГЫЗСТАН"	720033, г.Бишкек, ул. Тоголок Молдо,54а, т.615364
ОАО «ЮниКредит Банк»	720070, г.Бишкек, ул. Жибек Жолу,493 , т.374747
ОАО Инвестбанк "Иссык-Куль"	720021, г.Бишкек, буль. Эркиндик, 39а, т.622179
ЗАО АКБ "Толубай"	720001, г.Бишкек, ул.Уметалиева, 105, т.902-902, 392-392
ОАО "РСК Банк"	720010, г.Бишкек, бул. Молодой Гвардии, 38а, т.656746
ЗАО " БТА Банк "	720001, г.Бишкек, ул. Московская, 118, т.905040
ЗАО "Демир Кыргыз Интернэшнл банк"	720040, г.Бишкек, пр. Чуй,245, т.610610
ОАО "Дос-Кредобанк"	720001, г.Бишкек, ул. Исанова, 81-83, т.692777
ОАО "ЭкоИсламикБанк"	720031, г.Бишкек, переулок Геологический, 17, т.543582
ЗАО "Банк Азии"	720016, г.Бишкек, СЭЗ "Бишкек", пр.Мира, 303, т.551182
ОАО "КыргызКредит Банк"	720021, г.Бишкек, ул. Ибраимова, 40/1 –Боконбаева, 59/ 1, т.389191
ОАО "БАНК-БАКАЙ"	720001, г.Бишкек, ул. Исанова, 77, т.610242
ОАО "Халык Банк Кыргызстан"	720033, г.Бишкек, ул. Фрунзе,390, т.614128
Бишкекский филиал Национального банка Пакистана	720021, г.Бишкек, ул. Московская, 84, т.624721
ЗАО "Кыргызский инвестиционно-кредитный Банк"	720021, г. Бишкек, б/ц "Дордой Плаза", ул.Ибраимова, 115а, т.690555
ОАО "ФинансКредитБанк КАБ"	720011, г.Бишкек, ул.Фрунзе, 340, т.442180, 442196
ОАО "Айыл Банк"	720011, г.Бишкек, ул. Пушкина, 50, т.665278
ЗАО "Манас Банк"	720040, г.Бишкек, ул. Логвиненко, 14, т.902090

ОАО "Акылинвестбанк"	720017, г.Бишкек, ул. Московская, 161, т.313030
ОАО "Залкар Банк"	720040, г.Бишкек, ул. Московская, 80/1
ЗАО МФК "Аска"	г. Бишкек, ул. Байтик-Батыра, 35 (0312) 544416; 544411
ЗАО МФК "Дирижабль"	г. Бишкек, пр. Жибек-Жолу, 382-а (0312) 323277; 610066; 610258
ЗАО МФК "Финансовая Группа Компаньон"	г. Бишкек, ул. Жукеева-Пудовкина, д. 2/1 (0312) 665391; 662455
ЗАО "Бай-Тушум Банк"	г.Бишкек, ул. Токтогула, 216

Глава 6. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА УЧАСТИЯ

6.1. Участие – основа развития кооператива

Участие в кооперативе обуславливается несколькими факторами



Членами кооператива могут быть физические лица, достигшее восемнадцатилетнего возраста или юридическое лицо, имеющее желание объединиться с другими лицами для достижения больших коммерческих выгод. Необходимо помнить, что члены, которые вступили в кооператив имеют такие же права как и учредители.

Права и обязанности членов кооператива отражены в законе КР «О кооперативах» в статье № 11

Члены кооператива имеют права и обязанности, предусмотренные настоящим Законом, а также уставом кооператива, в частности:

1) члены кооператива имеют право:

- свободно выходить из него в порядке, установленном статьей 14 настоящего Закона;
- -получать часть прибыли, подлежащей распределению между членами в порядке, установленном уставом кооператива;
- участвовать в управлении кооперативом, избирать и быть избранным в органы управления и контроля кооператива в соответствии с уставом кооператива;
- вносить предложения, связанные с деятельностью кооператива;
- пользоваться льготами и преимуществами, определенными уставом кооператива для своих членов;
- знакомиться с документацией финансово-хозяйственной деятельности кооператива в порядке,
- установленном уставом кооператива;

2) члены кооператива обязаны:

- вносить вступительный и паевой взносы в размере и порядке, предусмотренным уставом кооператива;
- соблюдать законодательство Кыргызской Республики, устав и другие внутренние акты кооператива.

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Мониторинг и оценка

Оценка деятельности обычно производится по истечению определенного времени и определенной успешной или неуспешной коммерческой деятельности объединения. В данном случае консультанты могут помочь лидерам объединения, понять какие ошибки были совершены, что можно улучшить. Также следует удостовериться, что объединение не используется в личных интересах отдельных лиц, что может сразу же отрицательно повлиять на внутреннее взаимодоверие среди фермеров. Успех или неудачу объединения можно измерить посредством прослеживания тенденции увеличения или уменьшения продуктивности, уровня доходов её членов, 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 согласно интересам своих членов и увеличить объемы сбыта и маркетинга продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Кыргызской Республики «О КООПЕРАТИВАХ»
2. Закон Кыргызской Республики «О государственной регистрации юридических лиц»
3. Основные Шаги Создания Кооператив. Германское Общество Технического Сотрудничества (ГТЦ). Бишкек 2004
4. Формирование фермерских объединений (Руководство для консультантов) Hilfswerk Austria. Душанбе 2013
5. Налоговый кодекс КР

ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ деятельности кооперативов в Кыргызстане (на примере кооператива “Золото Долины”)

Краткое описание:

Кооператив “Золото Долины” является товарно-сервисным кооперативом, который предоставляет услуги своим членам по организации машинотракторных услуг, снабжению средствами производства и сбыту произведенной кукурузы в виде зерна. Кооператив создан в 2014 года в Кара-Сууйском районе Ошской области. 47 фермеров и одно юридической лицо являются членами данного кооператива.

Предыстория и предпосылки создания кооператива:

Фермеры в Кара-Суу Ошской области Кыргызстана издавна выращивают кукурузу, так как условия местности являются благоприятными для этой культуры, и фермеры имеют навыки выращивания кукурузы.

Развитие животноводства и увеличение поголовья скота в последние годы в республике увеличило спрос на корма, тем самым стимулируя рост цен на кукурузу, одну из основных кормовых культур. Кроме того, в последние годы наблюдается также экспорт кукурузы в соседний Таджикистан. Эти тенденции привели к увеличению площадей под кукурузой в стране. При этом средние площади посевов фермеров под этой культурой на юге страны малы (от нескольких соток до нескольких гектаров).

Средний урожай кукурузы при традиционном выращивании составляет 6 тонн с га. Известно, что увеличить урожайность хотя бы вдвое при использовании более интенсивной технологии реально возможно. Есть несколько факторов, которые влияют на урожайность: высокоурожайные качественные семена, высокие нормы удобрений (500-600 кг/га), своевременность проведения полевых операций (посев, культивации, борьба с сорняками и вредителями), своевременная качественная уборка. В условиях мелких хозяйств своевременно обеспечить наличие всех этих факторов в большинстве случаев составляет большую трудность.

Зная что данный результат (6 т/га) не предел и можно достичь лучших результатов, активные фермеры собрались и решили объединенно работать над устранением существующих препятствий по выращиванию кукурузы: получить доступ к высокоурожайным гибридным семенам, совместно организовать полевые мероприятия, совместно покупать средства производства, таким образом оптимизировать работу на поле. Для выполнения данной работы инициативная группа договорилась с поставщиками средств производства и услуги (семена, удобрения, препараты, механизация), с консультационной службой и с микрокредитной организацией:

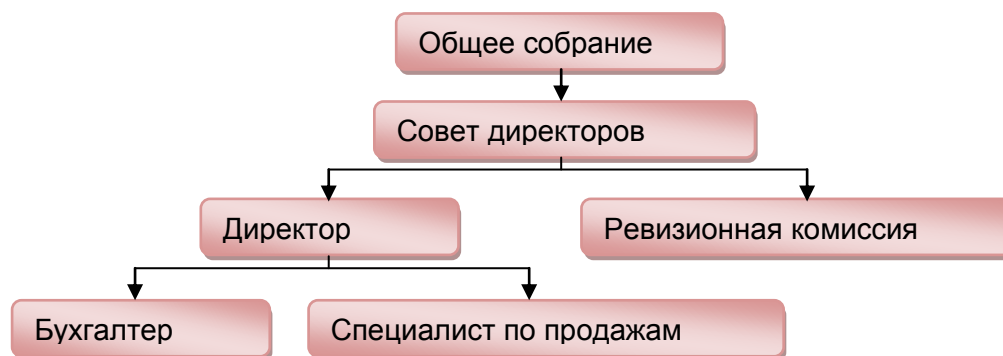
- Гибридные семена “Пионер” получили у ОсОО “Бай Жер/Евразия Групп”;
- Средства производства получили в агромагазинах “Байжер”, “Пестициды”, “Агро-Вита” и в биолоборатории;
- Кредит получили у МКК “АгроФинанс” в виде группового кредитования. “Агрофинанс” дал кредит фермерам в виде товара, перечислив деньги поставщикам средств производства и услуг, и именно это обеспечило своевременность выполнения всех полевых операций.
- Консультацию по выращиванию кукурузы “Пионер” (требуется особый подход) получили у консультационной организации TES-Центр;

- Услуги на механизированные работы (посев, культивация, опрыскивание, уборка) получили у МТС – ОсОО “Абийир”.

В результате таких объединенных усилий фермеры смогли увеличить урожай в среднем до 10-14 т/га. В конце сезона наиболее активные фермеры решили создать кооператив.

Структура кооператива:

Кооператив имеет исполнительный орган - 3 оплачиваемых должностей: директор кооператива, бухгалтер, специалист по продажам.



Выгода для крупного покупателя во взаимодействии с кооперативом:

- Консолидированный объем
- Однородность в качестве продукции
- Гарантированные поставки так как договор составляется с юридическим лицом
- Поставки по графику, регулярность поставок

Преимущества для членов кооператива:

Члены кооператива имеют такие преимущества как:

- Доступ к качественным и относительно дешевым средствам производства, финансам, услугам МТС и консультаций;
- Экономия времени в организации всех мероприятий (приобретения средств производства, услуг техники МТС и сбыт);
- Более выгодная цена реализации готовой продукции, так как за счет объединения исключаются некоторые (несколько) посредники в сбыте;
- Доступ к льготам (доступ к государственным кредитам с низкой процентной ставкой и лизингам);

Сравнительный анализ результатов деятельности фермеров-членов кооператива и других соседних фермеров:

Для получения отличительных показателей по урожайности кукурузы необходимо: 1) семена с высокоурожайных сортов и гибридов, 2) знание технологии выращивания и правильная имплементация, 3) наличие необходимых средств производства, 4) наличие финансовых средств, 5) наличие услуг по механизации. Фермеры, входящие в кооператив, имеют доступ к вышеуказанным факторам, и за счет этого имеют возможность значительно повысить урожай. По сравнительному анализу за 2014 год, при схожих условиях урожай фермера, входящего в кооператив, составил **10** т/га, а частного фермера (который не входит в кооператив, возделывает кукурузу по традиционной технологии) **6,5** т/га.

Для данного сравнения мы возьмем двух фермеров, которые живут в одной местности, в одинаковых условиях и имеют одинаковые возможности, и сравним их результаты на 1 га

в случае если один из них в кооперативе, а другой самостоятельно возделывает кукурузу. Их результаты даны в таблице ниже:

Таблица 1. Доходная часть

№	Урожай	Ед изм	Кооператив			частный фермер (в основном)		
			Объем урожая	Стоимость (сом/кг)	Доход от продаж	Объем урожая	Стоимость (сом/кг)	Доход от продаж
1	Зерно	Кг	10000	14	140000	8000	13	104000
2	Пресс (шт)	шт	150	80	12000			
3	Сноп	шт				1200	15	18000
Итого:					152000			122000

Как видно в таблице, разница между фермером в кооперативе и частным фермером составляет 30000 сомов, то есть фермер в кооперативе получает почти на 25% больше дохода чем частный фермер за счет высокого урожая и более выгодной цены реализации. Член кооператива продает продукцию на 1 сом дороже, чем мелкие фермеры, сбывающие кукурузу на местном рынке посредникам. Посредники в свою очередь, собирают нужный объем и продают крупному покупателю. У кооператива есть большой объем продукции для продажи и может выходить на крупного покупателя напрямую, исключая посредников.

Расходная часть

Расходы можно сгруппировать в 3 части: 1) средства производства, 2) мероприятия, 3) другие прямые расходы

Расход на приобретение средств производства:

В таблице ниже перечислены статьи расходов на средства производства. Как показано ниже, по каждой статье члены кооператива экономят за счет больших и удобных объемов заказов. То есть, если частный фермер покупает средства производства в малых объемах, то члены кооператива консолидируют заказы, тем же самым экономят время на покупку и доставку товара. По этой части члены кооператива имеют на 350 сом меньше расходов, чем частные фермеры, а также, тратят на 19 часов меньше времени на приобретение.

Таблица 2. Расходы на средства производства

№	Статьи расходов:	Средства производства:		кооператив				частный фермер			
		ед. Изм.	к-во	ст-ть	Сумма (сом)	часы на труд	к-во	ст-ть	Сумма (сом)	часы на труд	
1	Семена	кг	20	396	7920	1	20	407	8140	5	
2	Удобрения (карбамид)	кг	300	22	6600	4	300	22	6600	8	
3	Удобрения (селитра)	кг	400	20	8000	4	400	20	8000	8	
4	Гербицид (Стомп)	л	4	800	3200	2	4	820	3280	5	
5	Гербицид (Грейн экстра, Кальсон)	л	1	1755	1755	2	1	1770	1770	5	
6	Микроэлементы (Фаляр, Цинк)	л	3	500	1500	2	3	500	1500	5	
Итого:					28975	15			29290	36	

Расходы на выполнение полевых работ:

Члены кооператива в начале года заключили договор с техсервисом “Абийир” на предоставление всех механизированных услуг указанных в таблице ниже, кроме вспашки, боронования и полива. В свою очередь, техсервис “Абийир” составил график предоставления услуг согласно географическому расположению полей (карта полей) для лучшей логистики и сокращения времени.

Данному фермеру не пришлось ждать когда освободится трактор, сеялка, культиватор, искать такую услугу, самостоятельно выполнять эти мероприятия, а частному фермеру пришлось пройти через все вышеперечисленные трудности. Частному фермеру самому нужно было организовывать всю работу, тратить на каждое мероприятие время. Также они получили более дешевые услуги за счет консолидированности заказа.

Таблица 3. Расходы на полевые работы

№	Полевые работы:			кооператив			частный фермер			
	Статьи расходов:	ед. Изм.	к-во	ст-ть	Сумма (сом)	часы на труд	к-во	ст-ть	Сумма (сом)	часы на труд
1	Вспашка		1	3000	3000	4	1	3000	3000	4
2	Боронование		2	2800	5600	4	2	2800	5600	4
3	Посев		1	1500	1500	4	1	1500	1500	8
4	Культивация		2	1300	2600	6	2	1500	3000	14
5	Нарезка борозд		2	1300	2600	10	2	1500	3000	11
6	Полив		6	1500	9000	48	6	1500	9000	48
7	Опрыскивание гербицидом		2	1000	2000	4				
	Прополка (ручной труд)						2	5000	10000	16
8	Сбор урожая (механизированный)		1	12000	12000	12				
	Сбор урожая (ручной: срез ботвы)						1	7000	7000	8
	Сбор урожая (ручной: очистка початков)						1	10000	10000	8
	Сбор урожая(ручной: рушка)	т/га					6,5	800	5200	8
9	Прессование		150	20	3000	5				
10	Транспортировка (зерно)		3	1000	3000	12				
	Погрузка	т/га					6,5	1000	6500	8
	Транспортировка (початками)						3	1000	3000	8
11	Транспортировка (пресс)		2	700	1400	5				
	Транспортировка (сноп)						3	1000	3000	8
	Итого:				45700	114			69800	153

В результате, член кооператива потратил 45700 сомов на выполнение работ, тогда как частный фермер потратил 69800 сомов, то есть частный фермер потратил на 24100 сомов больше. Члены кооператива и по времени выиграли, так как потратили 39 часов меньше чем частный фермер на организацию и выполнение полевых работ. Самое главное, члены кооператива своевременно провели все операции, что обеспечило условия для получения высокого урожая.

Другие расходы:

У фермеров есть и другие прямые расходы, такие как налог, оплата за поливную воду, оплата за консультационную услугу и членские взносы. Члены кооператива получили услугу консультации в стоимости 1000 сом на 1 га. Частный фермер не покупал эту

услугу. А также, члены кооператива заплатили 1000 сом в качестве взноса. В данной части расходов члены кооператива заплатили на 2000 сомов больше

Таблица 4. Другие расходы

№	Статьи расходов	кооператив			частный фермер		
		к-во	ст-ть	Сумма (сом)	к-во	ст-ть	Сумма (сом)
1	Налог и соцфонд	1	1000	1000	1	1000	1000
2	Оплата за поливную воду	1	1000	1000	1	1000	1000
3	Оплата за консультационную услугу	1	1000	1000			0
4	Членский взнос в кооператив	1	1000	1000			0
	Итого:			4000			2000

Итоговый анализ:

Данная таблица отражает итоговые показатели в сравнении. Члены кооператива получают доход в размере 152000 сомов (10 т/га) тогда как частный фермер получает 122000 сомов дохода (6,5 т/га). Члены кооператива почти на 7 дней меньше работают (30,5 часов) чем частные фермеры. Разница в рентабельности составляет 72% в пользу члена кооператива. Прибыль на 1 рабочий день составляет 4880 сомов у члена кооператива, а у частного фермера 955 сомов. Таким образом, себестоимость 1 кг продукции члена кооператива составляет 7,8 сомов, тогда как у частного фермера 12,5 сом/кг.

Таблица 5. Итоговый сравнительный анализ

Итоговая часть	кооператив	частный фермер	разница
Доход (сом)	152000	122000	30000
Расход (сом)	78675	101000	-22325
Прибыль (сом)	73325	21000	52325
Рентабельность	93%	21%	72%
Использованный рабочий труд (день)	15	22	7
Прибыль на 1 рабочий день	4888	955	3934
Себестоимость в сомах (кг)	7,8	12,5	-4,7

Однозначно такой результат может быть достигнут только если кооператив будет выполнять все свои функции хорошо. Для получения таких результатов объединение фермеров должно быть интересно не только для члена кооператива, но оно должно быть экономически целесообразным и для самого кооператива тоже. Кооператив должен быть самокупаемым, то есть иметь доходы, которые покрывают операционные расходы.

Источники дохода кооператива:

- Маржа от продажи средств производства своим членам, а также соседним фермерам (семена, биопрепараты, пестициды, минеральные удобрения.). Члены кооператива будут покупать средства производства значительно дешевле.

- Комиссионные от реализации продукции членов и нечленов кооператива;
- Членские взносы (вступительные взнос 2000 сом, ежегодный членский взнос 1000 сом);
- Оплата от МКК “Агрофинанс” за обеспечение целевого использования полученных кредитов членами кооператива и за мониторинг;
- Оплата от МТС “Абийир” за консолидацию заказов членов кооператива на техсервис, за составление и обеспечения соблюдения графика техуслуг
- Хранение продукции своих членов;
- Сушка кукурузы до готовности к продаже.

Давайте посмотрим бюджет кооператива “Золото Долины” на 1 год.

“Золото Долины” имеет доход от продажи средств производства (семена, удобрения, гербициды); получает комиссионные от реализации продукции членов кооператива и других фермеров, которые не входят в кооператив; получает вступительные и членские взносы; получает оплату от микрокредитной компании “Агрофинанс” и техсервиса “Абийир” за организацию работы. Полученный доход описан в нижеследующей таблице:

Таблица 6. Доходы кооператива “Золото Долины” на 1 год

	Доходы кооператива	ед.изм.	к-во	сом	всего
1	Маржа от продажи средств производства				308160
1.1.	Семена				131160
	Семена картофеля (Импала, Ривьера, Эрика, Санте)	кг	60660	1	60660
	Семена кукурузы Пионер (США)	кг	2400	15	36000
	Семена кукурузы Будан (Казахстан)	кг	2000	15	30000
	Семена кукурузы БОРА (сладкая)	кг	300	15	4500
1.2.	Удобрения и биопрепараты				129000
	Реализация минеральных удобрений	кг	50000	1,5	75000
	Реализация биопрепаратов	литр	1000	20	20000
	Жидкое удобрение (Бай-Жер)	литр	200	70	14000
	Жидкое удобрение (Кыргыз гумат)	литр	1000	20	20000
1.3.	Гербициды				48000
	Агромагазин Араван		2000	12	24000
	Агромагазин Карасуу		2000	12	24000
2	Комиссионные от реализации продукции				430000
2.1.	Продукции членов				100000
	Реализация кукурузы (в виде зерна)	кг	400000	0,25	100000
2.2.	Продукции нечленов				330000
	Реализация картофеля	кг	200000	0,5	100000
	Реализация кукурузы (в виде зерна)	кг	400000	0,5	200000
3	Членские взносы	чел	50	1000	50000
4	Оплата от МКК "Агрофинанс"	чел	50	300	15000
5	Оплата от МТС "Абийир"	га	200	100	20000
	ВСЕГО				793160

В течение года кооператив “Золото Долины” при таком планировании будет иметь доход в размере 793160 сомов.

Чтобы получить такой доход и выполнить свое предназначение у кооператива есть расходы, такие как оплата сотрудникам, офисные расходы, транспортные и другие расходы. Расходы кооператива “Золото Долины” указаны в таблице 7:

Таблица 7. Расходы кооператива “Золото Долины” на 1 год

	Расходы кооператива	ед.изм.	к-во	сом	всего
1	Зарплата				540000
1.1.	Директор	чел/мес	12	20000	240000
1.2.	Бухгалтер	чел/мес	12	10000	120000
1.3.	Специалист по продажам	чел/мес	12	15000	180000
	Соцфонд 17,25%				93150
2	Офис				19500
2.1.	Аренда офиса	мес	12	1000	12000
2.2.	Оформления офиса	раз	1	5000	5000
2.3.	Концелярские товары	раз	1	2500	2500
3	Транспортные расходы	мес	12	10000	120000
4	Прочие расходы	раз	1	5000	5000
	ВСЕГО				684500

В течение года кооператив “Золото Долины” имеет расход в размере 684500 сомов для функционирования кооператива. При таких доходах и расходах кооператив имеет прибыль в размере 108660 сомов. Чем больше прибыли будет иметь кооператив, тем быстрее будет развиваться. Для получения таких результатов однозначно кооператив должен выполнять каждую функцию своевременно, качественно и ответственно. Ниже описаны ключевые факторы успеха кооператива:

- Грамотный менеджмент
- Эффективно налаженная связь с поставщиками средств производства, финансов и услуг МТС, консультаций
- Финансовые возможности кооператива
- Статус (кооператив)
- Персонал

В заключении:

- В Кыргызстане есть все условия и предпосылки для эффективного функционирования кооперативов в различных сферах сельского хозяйства.
- Фермеры объединившись могут значительно оптимизировать ресурсы, минимизировать расходы и повысить свой доход по сравнению с фермером, работающим самостоятельно
- Объединение требует определенных усилий, что в дальнейшем позитивно повлияет на благосостояние членов этого объединения
- Кооператив должен иметь целесообразную структуру (управление), план, бюджет, которые обеспечат его функционирование
- Жизнеспособным будет именно тот кооператив, который был инициирован самими членами кооператива на основе действительной потребности
- Кооператив может взаимодействовать с другими организациями на более выгодных условиях по сравнению с частным мелким или средним фермером.