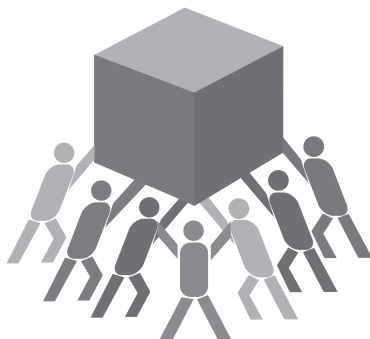




Проект
ЄС/ПРООН
Місцевий розвиток, орієнтований на громаду - III

ПОСІБНИК 3 ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Для регіональних підрозділів із впровадження проектів,
сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів
та місцевих партнерів Проекту МРГ



Лютий, 2015

Цей посібник було розроблено в межах проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду-III», який фінансується Європейським Союзом та співфінансується і впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні. Відповідальність за зміст посібника несуть виконавці проекту, автори та упорядники цього видання, точка зору яких може не збігатися з позицією Європейського Союзу або ПРООН.

Автор концепції: Оксана Ремига

Автор: Джейсінгх Сах

Співавтори: Олена Рудич, Тетяна Головченко, Анна Белявська

Редагування: Олександр Радіонов

01601, Київ, вул. Еспланадна, 20, каб. 704-708

Тел.: +38 (044) 2535975, Факс: +38 (044) 2535973

www.cba.org.ua, www.cba.org.ua/three

Сторінка у Facebook: www.facebook.com/cbaproject

Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (МРГ). Основна мета Проекту – сприяти сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні шляхом зміцнення спільного управління та заохочення громадських ініціатив по всій Україні. З 2008 року проект МРГ працює на всій території України. Третя фаза Проекту триватиме 42 місяці, починаючи з 1 квітня 2014 року. Під час третьої фази Проект МРГ надаватиме підтримку обласним та місцевим органам влади щодо поширення кращих практик та досвіду зі спільного планування та подальшого поширення підходу, орієнтованого на громаду. Діяльність Проекту МРГ буде спрямовано на відновлення базової соціальної та комунальної інфраструктури в таких пріоритетних сферах діяльності громад, як енергоефективність, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища, водопостачання спільно з розвитком малого аграрного бізнесу. Проект надаватиме підтримку Уряду України у впровадженні реформ з децентралізації та поширенні інноваційних підходів щодо спільного планування та сприяння сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні через центри управління знаннями та впровадження курсу до навчальних програм двадцяти університетів. Проект фінансується Європейським Союзом та співфінансується та впроваджується Програмою розвитку ООН.

Європейський Союз складається з 28 країн-членів, які вирішили поетапно об'єднати разом свої інновації, ресурси і долі. Спільно, протягом 50-річного періоду розширення, вони побудували зону стабільності, демократії та поступального розвитку, підтримуючи культурну різноманітність, толерантність та індивідуальні свободи.

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, організацією, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з понад 170 країнами світу, допомагаючи їм знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку.

Зміст

Скорочення	6
Преамбула	7
Схема впровадження економічного компоненту Проекту МРГ-III	8
Розділ 1	9
Вступ	9
1.1 Соціально-економічна ситуація у сільській місцевості України	9
1.2 Ситуація з особистими селянськими господарствами	10
1.3 Що можуть зробити члени ОСГ?	12
Розділ 2 Кооперація в Україні.	13
2.1 Кооперативний рух в Україні	13
2.2 Типи кооперативів	13
2.4 Базові принципи кооперації	17
2.5 Створення та державна реєстрація кооперативу	18
2.5.1 Визначення видів діяльності	18
2.5.2 Визначення цільової території	18
2.5.3 Визначення цільової групи	19
2.5.4 Створення ініціативної групи	19
2.5.5 Розробка концепції проекту	20
2.5.6 Розробка Статуту	20
2.5.7 Розробка Правил внутрішньої господарської діяльності кооперативу	21
2.6 Державна реєстрація кооперативу	22
2.6.1 Підготовка та проведення Установчих зборів кооперативу	22
2.6.2 Збирання вступних та пайових внесків	22
2.6.3 Реєстрація кооперативу	22
2.7 Створення фінансової системи кооперативу	25
2.7.1 Відкриття банківського рахунку	25
2.7.2 Економічні принципи	27
2.7.3 Ціни й тарифи на товари та послуги	27
2.7.4 Майно і доходи від джерел його формування	28
2.7.5 Витрати та платежі	28
2.8 Реорганізація, об'єднання та зв'язки	30
2.8.1 Реорганізація кооперативу	30
2.8.2 Співпраця між державою та кооперативами	31
2.8.3 Міжнародна діяльність	32
Розділ 3 Порядок участі в проекті МРГ	33
3.1 Вибір пілотних регіонів	34
3.1.1 Вибір пілотного регіону	34
3.1.2 Вибір пілотних районів	34
3.1.3 Вибір пілотної сільської ради	35
3.1.4 Участь попередніх партнерів СЕР	35
3.1.5 Вибір пілотної громади	35

3.2 Розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК)	37
3.2.1 Залучення членів громади	37
3.2.2 Формування групи активістів (ГА)	38
3.2.3 Проведення опитування щодо домашнього господарства	38
3.2.4 Вибір цільових домашніх господарств	39
3.2.5 Заснування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу	41
3.3 Нарощування потенціалу СОК	43
3.3.1 Підготовка/перепідготовка	43
3.3.2 Доступ до інформації	44
3.3.3 Установлення зв'язків	44
3.3.4 Сприяння реалізації проекту	44
3.4 Досягнення зрілості	44
3.5 Оцінювання майна та мобілізація ресурсів	45
3.5.1 Проведення діалогу щодо планування	45
Розділ 4 Реалізація економічної ініціативи в межах МРГ	49
4.1 Створення функціональної групи (ФГ)	49
4.2 Нарощування потенціалу ФГ	49
4.3 Розробка технічного проекту й оцінювання витрат	50
4.4 Розробка мікропроектних пропозицій	50
4.4.1 Підтримка з боку МРГ	50
4.4.2 Частка витрат з боку СОК	51
4.4.3 Розгляд документів	51
4.5 Затвердження мікропроектної пропозиції	51
4.6 Реалізація проекту	51
4.6.1 Отримання гранту	51
4.6.2 Придбання товарів і послуг	52
4.6.3 Моніторинг і звітність	52
4.6.4 Видимість інформації про донорів	53
4.7 Діяльність після завершення проекту	53
4.7.1 Громадський аудит/введення в експлуатацію та передача об'єкта	53
4.7.2 Забезпечення сталого розвитку об'єкта	53
4.7.3 Документування досвіду й оприлюднення даних	54
Розділ 5 Огляд тенденцій довгострокового розвитку	55
5.1 Річна перевірка	55
5.2 Подальші дії	55
5.3 Залучення нових членів	56
5.4 Створення/реконструкція каси взаємодопомоги (кредитної спілки)	56
5.5 Налагодження нових зв'язків	56
5.6 Новий етап діяльності	57
5.7 Ефективне управління	57
5.8 Презентація та розповсюдження	57
Розділ 6 Проблеми, їх причини та шляхи вирішення	58
Додаток І. Докладна інформація щодо деяких частин статуту	63

Додаток II. Короткий опис Проекту МРГ-III.	67
Додаток III. Докладна інформація щодо пілотного впровадження СЕР компоненту . .	69
Додаток IV. Форма заявки на участь (для областей)	72
Додаток V. Форма заявки на участь (для районів)	73
Додаток VI. Форма заявки на участь (для сільської ради)	74
Додаток VII. Профіль громади	75
Додаток VIII. Зразок анкети для відбору домогосподарств для участі в СОК . .	76
Додаток IX. Зразок заяви на приєднання до СОК	77
Додаток X. Зразок заяви-листа для повідомлення місцевої ради про створення	
Додаток XI. Показники для оцінки зрілості СОК (зразок)	79
Додаток XII. Приклади ведення госп. діяльності для сімей з низькими доходами та роль СОК	82
Додаток XIII. Зразок заяви на мікропроект	91
Додаток XIV. Оцінювання кооперативу за участі його членів	95
Додаток XV. Інформація про касу взаємодопомоги.	102
Додаток XVI. Форма звіту для щоквартального моніторингу	104

Скорочення

PAS	Самооцінювання
ДГ	Домогосподарство
ЕРСТ	Економічний розвиток сільських територій
ЕДГ	Дослідження економічних потреб ДГ
ІГ	Ініціативна група
КАСОК	Кримська асоціація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів
КВ	Каса взаємодопомоги
КЕР	Концепція економічного розвитку
КС	Кредитна спілка
КУП	Команда управління проектом
КВ	Каса взаємодопомоги
МВ	Меморандум про взаєморозуміння
МРГ	Проект ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду»
СЕР	Сільський Економічний Розвиток
НКЯ	Районний комітет із нагляду за якістю
ОГ	Організація громад
ОСГ	Особисте селянське господарство
П. І. Б.	Прізвище, ім'я, по батькові
ППЕР	План просування економічного розвитку
П (равила) ВГД	Правила внутрішньої господарської діяльності
ПРІК ПРООН	Програма розвитку та інтеграції Криму
ПРООН	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
СОК	Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
УД	Установчий договір кооперативу
УЗК	Установчі збори кооперативу
ФГ	Функціональна група
ФГ	Фермерське Господарство (Юр. Особа)
МАПП	Міністерство аграрної політики та продовольства України
ВРХ	Велика рогата худоба
МРХ	Мала Рогата худоба

Преамбула

Майже повна відсутність можливості працевлаштування та низькі доходи, зумовлені малотоварним виробництвом, – постійні чинники, які не дозволяють членам особистих селянських господарств в Україні використати їхні потенційні можливості. Не сприяє цьому і висока вартість засобів виробництва та низькі ціни на сільськогосподарську продукцію.

Вирішити такі проблеми можна, зокрема, за рахунок вдосконалення технологій виробництва, переробки сировини, посилення ринкового впливу за допомогою використання механізму формування оптових партій при закупівлі засобів виробництва чи продажу виробленої продукції.

На жаль, через невеликий розмір землекористування, малотоварність та індивідуальний характер збуту продукції ці проблеми не долаються ринковими механізмами. Вирішенням цієї проблеми може стати взаємна кооперація ОСГ.

Досвід створення та функціонування 17 пілотних сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у 7 областях України, які були створені в ході впровадження другої фази Проекту МРГ, свідчить, що сільські домогосподарства можуть відігравати важливу роль у місцевій економіці. Задля досягнення цієї мети члени домогосподарств повинні вивчити ринок та використовувати його на свою користь. Проект МРГ має на меті посилення спроможностей сільських домогосподарств шляхом об'єднання їх у кооперативи, формування капіталу, набуття необхідних знань та навичок, які дозволять їм налагодити виробництво та збут продукції власного виробництва. Цей посібник пропонує інструкцію, використовуючи яку, домогосподарства зможуть досягти своєї мети.

В ході реалізації третьої фази Проекту МРГ 24 райони з 12 областей України братимуть участь у компоненті з економічного розвитку сільських територій. 48 місцевих громад створюватимуть і розбудовуватимуть сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Даний посібник покликаний надати інструкцію місцевим громадам, місцевій владі та персоналу Проекту щодо створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та реалізації мікро-проектів.

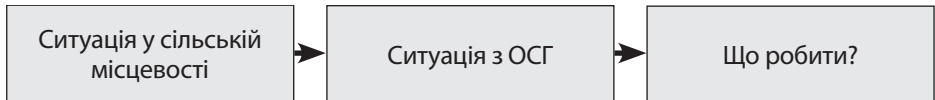
Схема впровадження економічного компоненту Проекту МРГ-III



Розділ 1

ВСТУП

Даний розділ описує соціально-економічну ситуацію у сільській місцевості України; аналізує фактори, які впливають на ланцюг «попит та пропозиція» та демонструє, чому спільна кооперація – єдине можливе рішення для домогосподарств з низьким рівнем доходу.



1.1 Соціально-економічна ситуація у сільській місцевості України

Сільські території України займають 90% площі держави, на них проживає понад 31,3% населення. Економічна ситуація в них характеризується низькою якістю життя, високим рівнем безробіття, монофункціональним типом використання робочої сили, низькою ефективністю та нерозвиненістю виробничої та соціальної сфер. Для 55% сільського населення єдиним джерелом життєзабезпечення є господарювання на власних присадибних ділянках в рамках ОСГ. Середній розмір ОСГ в Україні це від 0,01 до 2 га. землі, 1 чи 2 корови, декілька одиниць малої рогатої худоби або свиней, невелика кількість птиці. Невеликий розмір землеволодіння не дозволяє населенню, зайнятому в ОСГ, отримувати достатні прибутки, що й зумовлює високий рівень бідності в сільській місцевості України.

Сільські території забезпечують продовольчу безпеку країни та роблять свій внесок у її експортний потенціал. Частка аграрного сектору у зовнішньоторговельному обороті країни становить біля 20%¹ і буде мати тенденцію до збільшення в майбутньому у зв'язку з руйнацією промисловості. Водночас спостерігається безперервний відтік економічно активного населення з сільської місцевості, в тому числі за кордон. Одним із факторів міграції, крім економічних чинників, є обмежені можливості дрібного землевласника щодо застосування механізації і впровадження нових технологій, що змушує його використовувати здебільшого ручну працю. Внаслідок міграції працездатного населення на селі зостаються лише старі й молоді, або, інакше кажучи, у селах постійно проживають здебільшого батьки і діти трудових мігрантів. Це призводить до негативних соціальних наслідків і робить сільське суспільство з

1 В основному аграрний експорт України базується на експорті зернових та олійних культур та контролюється великими вертикально інтегрованими компаніями та іноземними агротрейдерами, тобто ОСГ в своїй масі не отримують нічого від росту експорту окрім скудної плати за здані в оренду земельні паї.

кожним днем уразливішим.

Поточний рівень безробіття в селах та селищах міського типу становить 27%. Через низький рівень місцевого розвитку сільських територій, малі розміри земельних ділянок ОСГ, відсутність фінансових активів, техніки, високі ціни на засоби виробництва (насіння, худобу, що закуповуються в невеликих кількостях за роздрібними цінами), низьку якість інфраструктури та відсутність доступу до ринків збуту невеликі господарства неспроможні отримувати додану вартість та забезпечувати позитивний цикл накопичення й інвестицій. Там, де все ж вдається отримати додану вартість, значна її частина витрачається на посередників, переробників, оптових та роздрібних торговців. Отже, виробляючи велику кількість продукції, особисті селянські господарства не мають достатнього впливу на ринок.

«Концепція національної програми сталого розвитку сільських територій до 2020 року», Закон України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», ініціатива МАПП «Рідне село» передбачають необхідність поліпшення соціально-економічного благополуччя в сільській місцевості України й здійснення певних кроків у цьому напрямку. Але більшість з них ще не реалізована через недостатнє бюджетне фінансування.

1.2 Ситуація з особистими селянськими господарствами

Частка особистих селянських господарств у валовому виробництві сільськогосподарської продукції в 2013 році становила понад 46% валової продукції, зокрема продукції рослинництва – 41,4%, продукції тваринництва – 56,5%.²

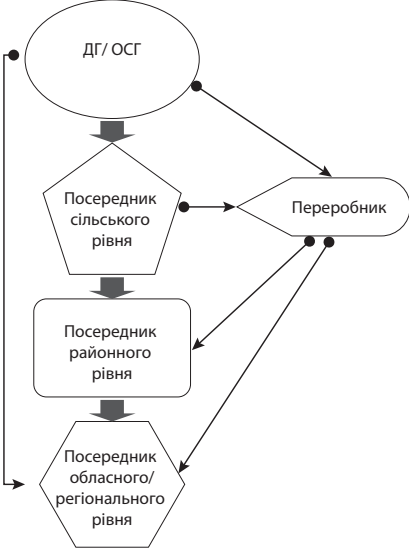
Наведені показники демонструють значний внесок ОСГ у аграрну економіку, але водночас зберігається їх висока залежність від погодних умов, коливання цін на засоби виробництва та аграрну продукцію, недоступність якісних технологій та вигідних ринків збуту і т. ін. Через відсутність у членів ОСГ інших джерел доходу виникає необхідність у застосуванні різних інструментів і технологій для повернення максимального прибутку до ОСГ.

Сільськогосподарська продукція доходить до кінцевого споживача через довгий маркетинговий ланцюжок. На кожному з його наступних рівнів додаються відповідні витрати (наприклад, обробка, транспортування тощо) та прибуток посередника. Така сама ситуація спостерігається й при переробці продукції на переробних приватних підприємствах. Значно поширена система закупівлі продукції в особистих господарствах місцевими перекупниками безпосередньо на підвір'ї селянина. Об'їздивши таким чином своє село, вони накопичують певну партію, яку реалізують наступному посередникові – районному, який, накопичивши партію з декількох сіл, реалізує її регіональному посереднику. Тобто виробник втрачає можливість контролювати свою продукцію і, відповідно,

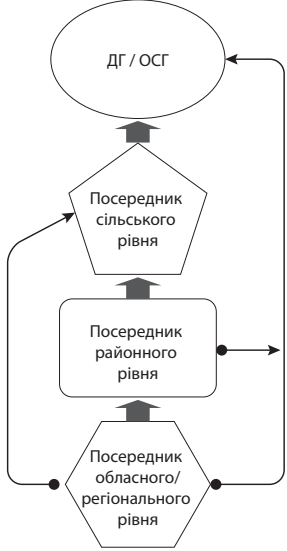
2 Збірник «Сільське господарство України у 2013 році»

свій прибуток на користь перекупника або переробника. Одночасно кінцевий споживач платить максимальну ціну, сплачуючи усім посередникам, які беруть участь у ланцюжку, а вся додаткова вартість розподіляється між останніми.

Мал. 1. Канал із реалізації сільськогосподарської продукції



Мал. 2: Канал із постачання засобів виробництва



Вставка І. Чому членам особистих селянських господарств потрібен кооператив?

Кожен виробник сільськогосподарської продукції стикається з низкою економічних, організаційних та технологічних проблем:

- з відсутністю коштів;
- із недоступністю сучасних технологій та обладнання;
- з низьким рівнем механізації виробничих процесів;
- із проблемою придбання за доступними цінами насіння, добрив, техніки, запасних частин, паливно-мастильних матеріалів тощо;
- з відсутністю відповідних приміщень для зберігання вирощеної продукції;
- з неможливістю реалізувати свою продукцію за вигідними цінами;
- з відсутністю засобів для переробки вирощеної продукції.

Маркетинговий ланцюг діє і в зворотному напрямку при придбанні членами ОСГ необхідних для виробництва ресурсів або послуг. Гібридне насіння, бензин, добрива, хімічні засоби тощо необхідно купувати в різних місцях по всій країні. На шляху до села ці товари теж проходять через руки багатьох посередників, збільшуючи свою вартість. Врешті селяни платять максимальну ціну за засоби,

але отримують мінімальну ціну за свою продукцію. Різниця ж в обох випадках потрапляє до кишені посередників.

Така ситуація на ринку заважає розвиткові особистого селянського господарства, робить його вразливим та економічно непривабливим. Великі сільськогосподарські товаровиробники можуть впоратися з цим через виробництво та нагромадження оптових партій продукції, які можна вигідно продати на оптових ринках. А дрібні товаровиробники таких можливостей не мають. При продажу продукції або придбанні необхідних ресурсів вони будуть мати великі витрати на транспортування та інші логістичні складники, втрачаючи можливі вигоди від своєї діяльності.

1.3 Що можуть зробити члени ОСГ?

Очевидно, що ситуація на ринку – не на користь дрібних сільськогосподарських товаровиробників. Але є вихід, щоб змінити це. Він ґрунтується на простому принципі – об'єднанні. Якщо об'єднати багато дрібних часток, вони стають великою цілістю. Тобто, якщо кілька дрібних товаровиробників об'єднуються, то відразу відчують перевагу й силу великого виробника чи покупця.

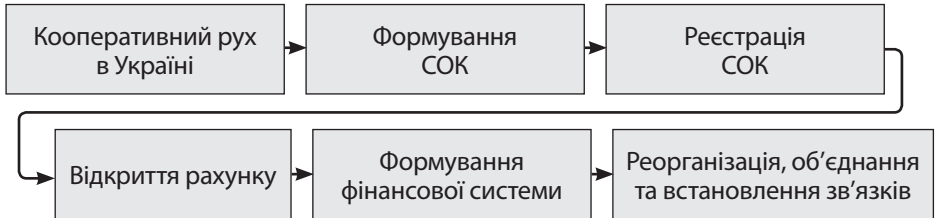
Такі об'єднання дозволять:

- скоротити число посередників у маркетинговому ланцюжку й тим самим врятувати свої прибутки від потрапляння до кишені посередників. За рахунок цього вони будуть отримувати вищу ціну за спільно реалізовану продукцію і платитимуть нижчу ціну за спільно придбані обігові матеріали, тим самим збільшуючи свій прибуток;
- здійснювати переробку сировини, що підвищує вартість продукту й водночас створює робочі місця;
- зберігати продукцію до кращих сезонних цін;
- використовувати технології (наприклад, охолоджувати молоко), щоб зберегти якість продукту протягом тривалого періоду, доки він не дійде до кінцевого пункту призначення;
- купувати насіння, добрива, паливо та інші ресурси за оптовими цінами;
- купувати сільгосптехніку або орендувати її за пільговою ціною й обслуговувати її за нижчими тарифами;
- здешевлювати кредити за рахунок збільшення їх суми та солідарної (через об'єднання) відповідальності;
- координувати співпрацю та брати участь у державних і місцевих програмах, які мають намір підтримувати СОК;
- працювати з донорами та агентствами з технічної допомоги, щоб отримати гранти для реалізації проектів, які будуть відповідати їхнім інтересам.

Отже, ми бачимо, що економічна діяльність членів особистих селянських господарств має майбутнє. Вони можуть зробити багато, якщо діятимуть разом, дотримуючись певних правил єднання, які стануть запорукою створення кооперативів.

Розділ 2 КООПЕРАЦІЯ В УКРАЇНІ

Даний розділ розглядає різні види кооперативів, які існують зараз в Україні, питання формування та керування багато функціональним кооперативом. На схемі нижче представлені основні кроки.



2.1 Кооперативний рух в Україні

Кооперація – це система кооперативних організацій, створених для задоволення економічних, соціальних та інших потреб їхніх членів. В Україні законодавчу базу для створення кооперативів сільськогосподарських товаровиробників формують Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» та Закон України «Про кооперацію»³ в частині, що стосується сільськогосподарської кооперації. Згідно даних Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб станом на 1 квітня 2014 року в Україні функціонувало 666 СОК (зареєстровано було 1027, частина з них не проводила діяльність).

2.2 Типи кооперативів

Кооператив – юридична організація, створена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на базі членства задля впровадження спільної економічної активності, щоб вирішити свої економічні, соціальні та інші проблеми. Найбільш поширеними є три типи кооперативів: виробничий, обслуговуючий, споживчий.

2.2.1 *Виробничий кооператив* – юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, що є сільськогосподарськими товаровиробниками, на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної діяльності в сільському господарстві, обслуговування переважно членів кооперативу, задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб.

2.2.2 *Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК)* – юридична

3 Закон України «Про кооперацію» (№1087-IV, 2003; <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1087-15>) та Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17 липня 1997 р. №469/97-ВР в редакції Закону №5495-VI від 20.11.2012, ВВР, 2013, №50, ст.698 <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80>

особа, створена фізичними/юридичними особами для надання послуг членам кооперативу та іншим особам⁴ з метою провадження ними сільськогосподарської діяльності, покращення умов життя своїх членів за рахунок придбання якісних матеріалів за нижчими цінами та збільшення рівня їхніх доходів за рахунок забезпечення найвигіднішої ціни на продукцію, яка реалізовується кооперативом.

СОКи – неприбуткові організації, які спрямовують свою діяльність на обслуговування сільськогосподарського виробництва учасників кооперації та на надання комплексу послуг, пов'язаних із виробництвом, переробкою, збутом продукції рослинництва, тваринництва, лісівництва та рибальства. Залежно від виду діяльності існують такі спеціалізовані типи СОК: *заготівельно-збутові, переробні, сервісні, постачальницькі*.

Переробні кооперативи – кооперативи, які займаються переробкою сільськогосподарської сировини (виробництво хлібобулочних, макаронних виробів, овочевих, плодово-ягідних, м'ясних, молочних, рибних продуктів, виробів і напівфабрикатів з льону, коноплі, лісо- і пиломатеріалів тощо).

Сервісні кооперативи реалізують технологічні, транспортні, меліоративні, ремонтні, будівельні, еколого-відновні роботи, здійснюють ветеринарне обслуговування тварин і племінну роботу, займаються телефонізацією, газифікацією, електрифікацією в сільській місцевості, надають медичні, побутові, санаторно-курортні, науково-консультаційні послуги, послуги з ведення бухгалтерського обліку, аудиту та ін.

Постачальницькі кооперативи створюються з метою закупівлі та постачання засобів виробництва, матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки; виготовлення сировини і матеріалів та постачання цієї продукції сільськогосподарським товаровиробникам.

При поєднанні кількох видів діяльності утворюються **багатофункціональні кооперативи**.

4 Станом на початок 2015 року законодавство не дозволяє неприбутковим СОК надавати послуги не членам кооперативу, при наданні таких послуг існує загроза втрати неприбуткового статусу (можливо ця норма в подальшому буде змінена і дозволить надавати до 20% відсотків послуг не членам кооперативу)

Вставка II. Завдання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

- Поліпшення сільськогосподарського виробництва шляхом: а) оптимізації витрат членів із купівлі засобів виробництва, б) здійснення маркетингових досліджень, в) збільшення прибутку від реалізації продукції через свої неприбуткові кооперативні канали.
- Розширення доступу сільськогосподарських виробників до агросервісних послуг.
- Сприяння розвитку інфраструктури аграрного ринку, заснованої на кооперативних засадах – агроторгових домів з оптових продажів, заготівельних пунктів, аукціонів живої худоби і птиці, оптових баз, оптових плодоовочевих ринків тощо.
- Формування сприятливого конкурентного середовища шляхом підтримки розвитку маркетингових каналів руху продукції до споживача (які належать самим сільськогосподарським товаровиробникам), альтернативних комерційним структурам.
- Удосконалення процесу реалізації продукції шляхом ефективного використання каналів збуту, допомога в досягненні сільськогосподарськими товаровиробниками міцних позицій на ринку, протистояння недобросовісній конкуренції, адаптація сільськогосподарських товаровиробників за допомогою сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів до агресивних умов ринкової економіки.
- Повніше задоволення потреб споживачів у доброякісній продукції за доступними цінами.
- Підвищення ефективності ОСГ за рахунок підвищення доходів і рівня життя його членів.
- Участь у розбудові соціальної інфраструктури на селі завдяки підвищенню доходів сільського населення.
- Створення додаткових робочих місць у сільській місцевості.

2.3 Фінансова основа кооперативу

Організація діяльності кооперативів базується на формуванні відповідних фондів фінансових ресурсів. Для забезпечення статутної діяльності кооперативу в передбачений статутом спосіб формуються *пайовий, неподільний, резервний та додатковий (спеціальний)* фонди. Ці фонди формуються за рахунок внесків членів кооперативу і, у разі ліквідації кооперативу, повертаються або ж ні відповідно до чинного законодавства.

Пай – грошова сума або оцінений у грошовій формі разовий чи періодичний майновий внесок члена кооперативу в його розвиток, який здійснюється шляхом передачі кооперативу майна, в тому числі грошей, майнових прав, а також земельної ділянки. Обов'язковий та додатковий пайові внески становлять загальний розмір паю кожного з членів кооперативу, є поворотними в разі виходу

(виключення) члена і повертаються йому у встановленому статуті порядку. Основне призначення пайового внеску (внесків) – забезпечення операційної діяльності кооперативу. Необхідний розмір обов'язкового пайового внеску визначається пропорційно участі члена кооперативу в господарській діяльності.

Внески та фонди

Вступні внески сплачуються членами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу у порядку, встановленому статуті, та зараховуються до неподільного фонду кооперативу.

Пайовий внесок члена сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу формується з його паю та додаткових паїв.

Цільові внески – грошові, інші майнові та немайнові цінності членів кооперативної організації, що вносяться понад пай для забезпечення статутної діяльності цієї організації.

Для збереження фінансової сталості кооперативу та надання йому функціональності члени кооперативу створюють відповідні фонди. Розмір цих фондів визначається Статутом та затверджується рішенням загальних зборів.

Основними фондами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу є:

- *пайовий фонд*, який формується за рахунок паїв (у тому числі додаткових) членів та асоційованих членів кооперативу;
- *неподільний фонд*, який створюється в обов'язковому порядку й формується за рахунок вступних внесків та відрахувань від економічного результату діяльності. Пайові внески членів кооперативу до цього фонду не додаються. Неподільний фонд не може бути розподілений між членами кооперативу. Порядок формування, розміри відрахувань до неподільного фонду визначаються статутом кооперативу або правилами внутрішньої господарської діяльності кооперативу;
- *резервний фонд*, який створюється за рахунок економічного результату кооперативу, перерозподілу неподільного фонду, пожертвувань, безповоротної фінансової допомоги та за рахунок інших незаборонених законом надходжень для покриття можливих втрат (збитків) кооперативу. Резервний фонд насамперед використовується для самофінансування кооперативу як джерело необхідних вкладів та поповнення обігових коштів, а також тоді, коли виникають несприятливі обставини у його діяльності. Частина коштів із резервного фонду може надходити на поповнення неподільного фонду для зменшення ризику, який виникає внаслідок виходу члена з кооперативу, й полегшує приймання нових членів;
- *спеціальний фонд*, який створюється за рахунок цільових внесків членів кооперативу та інших передбачених законом надходжень для забезпечення його статутної діяльності й використовується за рішенням органів управління кооперативу. Спеціальний фонд зазвичай створюється для реалізації окремих програм (проектів) кооперативу і на інше не використовується (наприклад, на будівництво складського приміщення).

2.4 Базові принципи кооперації

Кооперативи повинні дотримуватися основних принципів, визначених законами України «Про сільськогосподарську кооперацію» та «Про кооперацію»:

- соціальна справедливість;
- взаємна допомога та співробітництво;
- вільний вибір сфер діяльності;
- демократичне управління за принципом «один член кооперативу – один голос»;
- демократичний контроль за діяльністю кооперативних організацій та їх посадових осіб і членів;
- пряма участь членів кооперативу в його роботі;
- відкрите, добровільне членство;
- пайовий капітал кооперативу створюють лише його члени відповідно до участі у кооперативній діяльності;
- нарахування на паї обмежені або відсутні взагалі;
- кооперативні виплати розділяються між членами кооперативу пропорційно обсягу робіт/отриманих послуг, виконаних через кооператив;
- чесні та прозорі ділові відносини між членами кооперативу;
- політичний та релігійний нейтралітет;
- підвищення кваліфікації та поінформованості їхніх членів.



Мал. 3. Принципи кооперації

2.5 Створення та державна реєстрація кооперативу

Нижче перелічено кроки, які необхідно здійснити для становлення СОК, щоб довести його до необхідного рівня функціонування. Для кожного кроку необхідно оформити відповідні документи⁵.

2.5.1 Визначення видів діяльності

Сільськогосподарські виробники, зацікавлені у створенні СОК, об'єднуються і визначають мету і завдання, необхідні для заснування СОК. Вони розглядають найбільш гострі питання (потреби) усіх або більшості учасників товариства і визначають проблеми, які можна вирішити найлегшим, найшвидшим і найефективнішим способом. Оскільки виробники мають багато проблем (Вставка III) і хочуть їх вирішити в межах одного кооперативу, вони можуть віддати перевагу багатофункціональному СОК із веденням декількох видів діяльності. Згодом вони можуть розглянути можливість створення одного або декількох спеціалізованих кооперативів, що займаються однією конкретною діяльністю.

Вставка III: Потреби селян у послугах сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

Найчастіше члени ОСГ потребують послуг з обробітку ґрунту (оранка, дискування, боронування), посіву та хімічного захисту зернових, овочевих і плодово-ягідних культур, постачання високоякісного насіння, розсади, саджанців, мінеральних добрив, пестицидів і гербіцидів, збирання врожаю та забезпечення тваринництва молодняком, кормами й ветеринарними послугами; послуг із ремонту техніки та інвентаря, транспортних перевезень; збору, передпродажної підготовки (сортування, упаковка, соління, протравлення тощо) та реалізації сільськогосподарської продукції; з переробки й реалізації продовольчої продукції; послуг із водопостачання (для побутового користування та зрошування) і т. ін.

2.5.2 Визначення цільової території

Практично всі сільські мешканці в межах одного регіону (наприклад, кілька сіл в районі, всього району і навіть регіону загалом) мають подібні проблеми. Але бажано обмежити територіальне охоплення в межах фізичного доступу. Члени кооперативів у своїй діяльності повинні постійно приймати спільні рішення, долати практичні проблеми та планувати наступні кроки. Через віддаленість зазначена діяльність буде неефективною й економічно недоцільною. Потрібно увесь час намагатися знаходити оптимальний баланс, розуміючи, що маленький кооператив, створений мешканцями маленького

⁵ Більш детально кроки по створенню СОК описані в розділі 4.

села, не може бути життєздатним, а великим кооперативом важко керувати. Отже, виробникам необхідно визначити одне або кілька сіл і сільських рад, щоб спільно утворити кооператив і задовольняти власні потреби.

2.5.3 Визначення цільової групи

Хто повинен брати участь і отримувати вигоду від кооперації? Ними повинні бути члени всіх особистих домогосподарств та дрібні сільськогосподарські виробники (наприклад, середні й дрібні фермери – виробники овочів, фруктів, м'яса), які мешкають і/або зареєстровані в населеному пункті, чи тільки певна група виробників, яких об'єднує розмір земельної ділянки, вирощування конкретної культури або окремих видів худоби? Завжди необхідно розуміти, що це залежить від ситуації та економічних передумов на місцях. Залежно від цього виробники можуть створити один багатофункціональний кооператив або кілька спеціалізованих⁶.

Головною умовою створення кооперативу та здійснення запланованої діяльності є знання принципів кооперації (згадані в пункті 2.4) та їх дотримання. Кооперативні принципи відображають особливості соціально-економічного характеру і роль кооперативів у демократичному суспільстві та ринковій економічній системі. Їх порушення чи невиконання може призвести до серйозних викривлень природи і «обнулювання» переваг кооперативу та дискредитації кооперативної ідеї загалом. При цьому буде створено псевдо-кооператив, який не буде життєздатним і після проїдання коштів наданих донором або припинить своє існування, або перетвориться в звичайну комерційну компанію.

2.5.4 Створення ініціативної групи

Група сільськогосподарських товаровиробників, які поділяють ідею створення кооперативу для вирішення конкретної проблеми, об'єднуються у ініціативну групу.

Основні завдання групи:

- визначити цільові домогосподарства, які можуть бути потенційними членами кооперативу;
- визначити спільні для громади економічні проблеми;
- залежно від виду діяльності обрати тип кооперативу;
- розробити Концепцію економічного розвитку (КЕР) та можливі напрями діяльності кооперативу;
- розробити проект Статуту кооперативу;
- підготувати проект Правил внутрішньої господарської діяльності кооперативу;
- підготувати і провести установчі збори.

Члени ініціативної групи обирають лідера (координатора) – людину, яка

6 Кооператив може бути створеним не менше ніж 3 особами. Не обов'язково, щоб члени СОК мешкали в одному населеному пункті, але бажано, щоб вони проживали компактно.

підтримує ідею кооперації, користується авторитетом у односельців, має необхідні навички та знання.

Група має бути, по можливості, однорідною за економічними потребами, видами діяльності та статками.

2.5.5 Розробка концепції проекту

Ініціативна група, проводить опитування серед цільових домогосподарств за допомогою «Анкети виявлення напрямів економічного розвитку домогосподарств» (див. Додаток VIII) та, опрацювавши початкову ідею, оформлює її як Концепцію економічного розвитку (див. Додаток IX), яку підписує кожний її член. У КЕР повинні бути відображені дані про результати обстеження ДГ, попередня оцінка вартості різних напрямів діяльності СОК та обсяги співфінансування, орієнтовний графік впровадження проекту.

Кооператив може здійснювати один вид діяльності або декілька. Останній вид кооперативів називається *багатофункціональним* і потребує більших вкладень та управлінського досвіду. Важливо, щоб усі види діяльності були пов'язані між собою (наприклад, постачання, зберігання, переробка та реалізація зернових або молочних продуктів), а також добре відомі членам кооперативу.

2.5.6 Розробка Статуту

Під час розробки Статуту потрібно спиратися на примірний статут, затверджений наказом Міністерства аграрної політики та продовольства (МАПП) України № 315 від 21.05.13.

Статут – основний документ кооперативу, який містить:

- дані про засновників;
- його назву та місцезнаходження⁷;
- мету та предмет діяльності;
- права та обов'язки кооперативу;
- права та обов'язки членів кооперативу;
- умови вступу й виходу з кооперативу;
- вступні та пайові внески, майнові фонди кооперативу;
- структуру органів управління;
- процедури з обирання та звітування органів управління кооперативу та правил прийняття рішень;
- розподіл економічних результатів діяльності кооперативу;
- регулювання трудових відносин;
- порядок реорганізації та ліквідації кооперативу.

Статут повинен бути жорстким і передбачати достатньо обмежень, щоб попередити виникнення непорозумінь і конфліктів.

7 Кооператив може бути зареєстрований за місцем проживання одного із засновників, що підтверджується ксерокопією його паспорта. Може також бути договір оренди приміщення, де буде розміщений кооператив.

2.5.7 Розробка Правил внутрішньої господарської діяльності кооперативу

Одним із ключових нормативно-регламентуючих актів функціонування кооперативу є Правила внутрішньої господарської діяльності кооперативу. Цей документ є продовженням Статуту кооперативу, який визначає правила діяльності господарського механізму. При розробці Правил ВГД необхідно керуватись Наказом МАПП від 30.10. 2013 року №643 яким затверджено «Примірні правила внутрішньогосподарської діяльності СОК».

Необхідність його розробки пов'язана не тільки з потребою регламентувати, уточнити основні правила та умови взаємодії СОК із членами та з третіми особами, а й із потребою враховувати зміни, які відбуваються під час ведення кооперативом своєї діяльності. На відміну від положень, викладених у Статуті, положення, зазначені у Правилах, можуть частіше змінюватися без відповідної їх державної реєстрації. Значущість Правил вимагає того, щоб їх розробляли та затверджували загальні збори членів кооперативу; вони ж повинні затверджувати й відповідні зміни.

Структура Правил така:

- загальні положення (назва, юридична адреса, тип кооперативу, вид діяльності, його статутні цілі, територія функціонування);
- членство у кооперативі (порядок подання кандидатом заяви на членство, її розгляд і затвердження зобов'язання щодо внесення пайових і вступних внесків, порядок прийняття загальними зборами нових членів, реєстри членів кооперативу, порядок виключення з членів кооперативу);
- зобов'язання щодо участі в діяльності кооперативу з визначенням умов постачання продукції, оплати послуг, закупівлі матеріально-технічних засобів, їх використання, право та умови прийняття додаткових зобов'язань, тривалість зобов'язань, наслідки їх недотримання та штрафні санкції (інформація щодо діяльності членів потрібна для планування діяльності кооперативу);
- порядок формування й використання фондів (розміри та порядок, строки та форми внесення вступних обов'язкових, додаткових пайових внесків, внесків асоційованих членів, порядок повернення, передачі, індексації паїв, розміри відрахувань і розподілу доходів кооперативу, формування і використання пайового, резервного, спеціального та неподільного фондів, проведення кооперативних виплат, виплат на паї);
- надання послуг, фінансові відносини з членами (форма та порядок подання і задоволення заявок на послуги, постачання, використання техніки, встановлення виплат щодо якості, складу продукції, умови збереження спільних засобів виробництва, умови постачання продукції, порядок проведення операцій з третіми особами, механізм встановлення попередніх цін, умови оплати та надання відстрочки членам, порядок ведення обліку й поточних рахунків членів);

-
- органи управління (склад, повноваження, строк дії, права загальних зборів, членів правління, голови кооперативу, виконавчої дирекції, наглядової ради, ревізійної комісії).

Для розробки вищевказаних документів краще використовувати вже готові, перевірені практикою діяльності інших кооперативів та типові документи затверджені МАПП. Більш детальна інформація про деякі з елементів Статуту і Правил наведені в Додатку І.

2.6 Державна реєстрація кооперативу

Кооператив набуває прав та легального статусу після здійснення державної реєстрації, для чого необхідно здійснити такі кроки:

2.6.1 Підготовка та проведення Установчих зборів кооперативу

Основні питання, які обговорюються на установчих зборах:

- створення СОК та затвердження його Статуту;
- затвердження списку засновників-членів правління, обрання керівних органів.

Установчим зборам повинно передувати інтенсивне обговорення самої ідеї створення кооперативу. Проект Статуту завчасно передається учасникам та обговорюється під час попередніх зборів.

Під час проведення зборів необхідно чітко дотримуватися порядку денного, що створить атмосферу відкритості й кооперативної демократії. Насамперед збори мають заслухати звіт ініціативної групи. Після цього обговорюється і затверджується Статут кооперативу, його назва, обираються керівні органи (правління кооперативу, його голова, ревізійна комісія та/або наглядова рада), призначається відповідальний за реєстрацію кооперативу в органах державної влади та відкриття рахунку.

Перелік документів, які повинні бути затверджені на установчих зборах та є необхідними для реєстрації:

- Статут СОК;
- протокол УЗК (див. Додаток XI);
- заяви бажаючих вступити до кооперативу з підписами.

2.6.2 Збирання вступних та пайових внесків

Після проведення Установчих зборів наступним кроком є збирання вступних і пайових внесків членів⁸. Ці кошти необхідні для здійснення витрат на створення і реєстрацію кооперативу.

2.6.3 Реєстрація кооперативу

Для реєстрації кооперативу особа, уповноважена установчими зборами, повинна зробити такі кроки:

⁸ Хто не вніс навіть частини паю, не набуває статусу члена кооперативу, і член, який не виконує своїх зобов'язань, повинен бути виключеним.

Крок 1

Відвідати нотаріуса для засвідчення підписів засновників у Статуті (у двох примірниках) та засвідчення копії протоколу установчих зборів.

Крок 2

Подати заяву державному реєстратору такі документи:

- паспорт та ідентифікаційний код особи яка уповноважена провести реєстрацію СОК;
- реєстраційну картку на проведення державної реєстрації, яка заповнюється машинодруком (на комп'ютері) або від руки друкованими літерами;
- копію рішення про створення кооперативу (копію протоколу установчих зборів, завірену нотаріально);
- два примірники Статуту кооперативу (підписи засновників нотаріально завірені);
- документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору для проведення державної реєстрації кооперативу (копія банківської квитанції або копія платіжного доручення з позначкою банку)⁹.

Упродовж трьох робочих днів з дня надходження документів державний реєстратор повинен видати витяг з Єдиного державного реєстру та копію Статуту з позначкою про державну реєстрацію кооперативу.

Крок 3

Завірити у нотаріуса 3 копії Статуту (які необхідні для відкриття розрахункового рахунку при постановці на облік у Державній податковій інспекції та Пенсійному фонді).

Крок 4

Зареєструвати кооператив у обласному управлінні статистики¹⁰. Для цього необхідно мати:

- заяву встановленого зразка (береться в управлінні статистики);
- оригінал Статуту;
- свідоцтво про державну реєстрацію та його нотаріально засвідчену копію;
- ксерокопії паспортів та ідентифікаційних номерів засновників;
- квитанцію про сплату реєстраційного збору.

9 Для реєстрації необхідно здійснити декілька оплат. Їх розмір змінюється час від часу, тому уповноваженому необхідно зберігати всю інформацію щодо здійснених операцій. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» за проведення державної реєстрації юридичної особи сплачується реєстраційний збір у розмірі десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (у 2011 р. ця сума складала 170 грн.).

10 Особливу увагу необхідно звернути на правильне присвоєння коду та назви організаційно-правової форми кооперативу за КОПФГ (Класифікатор організаційно-правових форм господарювання). Має бути присвоєно код 350 «Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив» Для подальшої реєстрації кооперативу необхідно 8 копій довідок. Деякі районні відділи статистики проводять засвідчення своїх довідок безкоштовно.

Зверніть УВАГУ на правильне присвоєння коду та назви організаційно-правової форми, інакше потім виникнуть проблеми з статусом неприбутковості СОК!!!

Крок 5

Зареєструвати кооператив у Державній податковій інспекції. Для отримання статусу неприбутковості необхідно зареєструватися у *Реєстрі неприбуткових організацій та установ* і отримати ознаку неприбутковості 0011¹¹. Для цього до ДПА необхідно подати такі документи:

- одночасно заяви встановлених зразків за формою 1-ОПП та 1-РН у двох примірниках кожна;
- оригінал Статуту та нотаріально засвідчену копію;
- виписку з Єдиного державного реєстру та його нотаріально завірену копію;
- копію довідки органу статистики, завірену нотаріально або органом, який її видав;
- протокол установчих зборів, де буде вказано, хто голова кооперативу. Якщо призначено бухгалтера – копія наказу про його призначення;
- ксерокопії паспортів (4 сторінки) засновників та їхніх ідентифікаційних кодів.

Крок 6

Зареєструвати кооператив у **Пенсійному фонді**. Здійснюється без подання документів. Після обов'язкового отримання повідомлення щодо взяття на облік платника єдиного внеску щодо загальнодержавного соціального страхування СОК зобов'язаний сплачувати відповідні внески.

Крок 7

Зареєструвати кооператив у **Центрі зайнятості**. Здійснюється без подання документів.

Крок 8

Зареєструвати кооператив у **Фонді тимчасової втрати працездатності**. Здійснюється без подання документів.

Крок 9

Зареєструвати кооператив у **Фонді страхування від нещасних випадків**. Здійснюється без подання документів.

11 Можна подавати обидві заяви одночасно. Необхідно бути готовими до переговорів з працівниками ДПІ щодо доведення неприбутковості та продемонструвати їм відповідність Статуту до **п. 1 статті 9 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію»**. Одночасно у Статуті необхідно правильно вказати види діяльності, які виключають посередництво або виробництво і спрямовані на надання послуг своїм членам на неприбуткових засадах та передбачити в разі ліквідації, передачу майна іншому неприбутковому кооперативу.

Крок 12

Виготовити печатку. Для виготовлення печатки фірмі-виробнику необхідно надати:

- ескізи печаток та штампів у двох примірниках;
- копію Статуту;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію, засвідчену нотаріально;
- копію довідки органів статистики, засвідчену нотаріально або органом, що його видав;
- квитанцію про оплату послуг або рахунок на місці.

2.7 Створення фінансової системи кооперативу

Обіг СОК може бути як великим, так і малим, але важливість правильного управління фінансами залишається однаково важливою. Тому, команда кооперативу повинна приділити значну увагу створенню правильної фінансової системи кооперативу.

2.7.1 Відкриття банківського рахунку

Для цього необхідно підготувати та подати до обраного банку:

- заяву про відкриття поточного розрахункового рахунку встановленого зразка;
- картку зі зразками підписів голови кооперативу та бухгалтера, якщо він є, засвідчену нотаріально;
- нотаріально засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копію довідки статистики, засвідчену нотаріусом або органом, що його видав;
- копію Статуту (нотаріально засвідчену);
- копію довідки (форма 4 ОПП) про взяття на облік, засвідчену податковим органом;
- довідку про реєстрацію у Пенсійному фонді;
- ксерокопії паспортів та ідентифікаційних номерів засновників;
- копію протоколу установчих зборів.

Враховуючи нестабільну роботу банківської системи необхідно дуже ретельно ставитися до вибору банку, щоб знизити ризик зависання або втрати коштів. Ситуація на банківському ринку дуже динамічна, тому дуже важко дати конкретні рекомендації, але зазвичай великі системні банки або банки або банки з участю іноземного капіталу є більш надійними. Хоч в них можуть бути вищими тарифи на обслуговування.

Вставка IV. Вирішення основних проблемних питань на початку діяльності

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, незалежно від його типу, сфери та напрямів господарської діяльності, зможе бути успішним та самодостатнім за умови вирішення трьох основних проблемних питань.

Організаційні питання. Через досить низьку соціальну активність сільського населення особливо важливою складовою успішної діяльності кооперативу є його соціальний капітал, тобто дійова ініціативна команда (ядро) з членів кооперативу, яка зможе забезпечити ефективне лідерство у громаді. Основні якості її членів:

- висока здатність та бажання брати участь у соціальному житті громади;
- політична незаангажованість та неупередженість з точки зору релігійних і культурних відмінностей;
- здатність пробуджувати лідерство в людях, що живуть у громаді;
- бажання не шкодувати часу для надання послуг членам громади;
- наявність кредиту довіри з боку громади;
- володіння навичками у веденні бізнесу та підприємництва;
- наявність ораторських та мотиваційних здібностей.

Кадрові питання. Перш за все, СОКу потрібен бухгалтер або менеджер, який візьме на себе тягар складання програми діяльності кооперативу, її реалізації обмеженими ресурсами, але з великим бажанням та сподіваннями з боку членів кооперативу щодо отримання широкого спектру послуг. Вибір керівника кооперативу є іншим вирішальним фактором успіху. Досвідчений, енергійний оптиміст і чесний керівник завоює довіру членів кооперативу і перетворить на вигоду їхню силу для виконання завдань СОК.

Матеріальні питання. Найбільшою проблемою розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів вважають відсутність достатніх фінансових та матеріально-технічних ресурсів. Але це далеко не так. Без вирішення організаційних та кадрових питань ніякі кошти не дадуть бажаного результату, навіть більше – вони будуть втрачені через невдале адміністрування. І навпаки, успішне вирішення перерахованих головних питань обов'язково сприятиме подоланню всіх перешкод на шляху формування та розвитку кооперативу, зокрема й вирішенню фінансових проблем та проблем формування матеріально-технічної бази. У сільській місцевості існують реальні джерела фінансової та матеріально-технічної бази для забезпечення успіху СОК. Що необхідно – це використати їх шляхом підтримки довіри, ефективного управління і надання якісних послуг.

2.7.2 Економічні принципи

Відповідно до своїх статутних завдань кооператив здійснює планування та розроблення власних програм і планів економічного і соціального розвитку, які розглядаються та затверджуються на загальних зборах.

Кооперативи мають право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, передбачену статутом і не заборонену законом, яка є продовженням діяльності його членів.

Кооперативи мають право відкривати філії та представництва без створення юридичної особи.

Оподаткування, облік та звітність у кооперативі здійснюються у встановлений законом спосіб.

2.7.3 Ціни й тарифи на товари та послуги

Кооперативи надають послуги своїм членам за цінами й тарифами, встановленими самостійно, на засадах собівартості.

Ціни й тарифи на послуги не членам кооперативу формуються на комерційних засадах і встановлюються на договірній основі. Принципи ціноутворення містяться у Правилах внутрішньої господарської діяльності. Станом на початок 2015 року СОК заборонено надавати послуги

не членам кооперативу, тому надання послуг здійснюється тільки по собівартості.

Оскільки витрати на функціонування кооперативу і кінцева собівартість послуг остаточно можуть бути підраховані в кінці фінансового року, ціноутворення в кооперативі складається з двох частин:

- попередня ціна, яка встановлюється членами кооперативу на початку року до постачання їм засобів виробництва, збуту їхньої продукції чи надання технологічних послуг;
- кінцева ціна, яку виробник отримує за продану кооперативом продукцію (попередня ціна + кооперативні виплати) або сплачує за послуги та товари (попередня ціна – кооперативні витрати). Її підраховують лише наприкінці року, вона дорівнює собівартості й залежить від результатів спільної діяльності членів кооперативу. Детальніше про ціноутворення буде пояснено під час тренінгів.

Під час розрахунку попередньої ціни необхідно пам'ятати про таке:

- кооператив може в кінці року повернути надлишкові (понад прогнозовану собівартість послуг) отримані кошти, крім того, можуть знадобитися додаткові кошти для покриття витрат;
- у будь-якій діяльності є свої ризики;
- попередня ціна є результатом економічних розрахунків, прогнозування ринку та компромісом між бажанням кооперативу застрахуватися від можливих ризиків і бажанням членів кооперативу отримати якомога вищу ціну за свою продукцію, якнайдешевше придбати ресурси або отримати послуги за якомога нижчою вартістю;

- механізм ціноутворення необхідно прописати у Правилах внутрішньогосподарської діяльності, які визначають, кому належить приймати остаточне рішення про встановлення попередніх цін. На практиці попередні ціни пропонує виконавчий директор та затверджує правління, або прийняття таких рішень делегується виконавчому директору чи голові правління;
- для переробно-збутових, збутових, заготівельних кооперативів кінцева ціна за продану продукцію складається з попередньої ціни + кооперативні виплати. Визначення попередніх цін для цієї групи кооперативів пов'язане з прогнозуванням кінцевої реалізованої ціни самим кооперативом з урахуванням витрат кооперативу, якості, обсягу поставленої продукції. Отже, попередня ціна буде дещо нижчою за прогнозовані реалізаційні ціни. Для сервісних кооперативів, кооперативів із матеріально-технічного забезпечення кінцева ціна дорівнює попередній ціні або попередній ціні за мінусом економії при оптових закупівлях.

2.7.4 Майно і доходи від джерел його формування

Як було зазначено у п. 2.1 (б), існує багато можливостей для створення фінансової бази кооперативу, які його члени повинні використати перед тим, як залучати зовнішні джерела. Нижче перераховані деякі джерела формування майна кооперативу:

- вступні членські та цільові внески членів кооперативу;
- паї та додаткові паї членів кооперативу;
- майно, добровільно передане кооперативу його членами;
- кошти, що надходять від провадження господарської діяльності;
- кошти, що надходять від створених кооперативом підприємств, установ, організацій;
- грошові та майнові пожертвування, благодійні внески, гранти, безоплатна технічна допомога юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних;
- лізинг основних засобів;
- ресурси асоційованих членів;
- фінансові позики, кредити (зокрема й отримані від кредитних спілок);
- надходження від продажу майна кооперативу.

Основним і найбільш реальним джерелом формування бази кооперативу залишаються внески його членів. Вони можуть бути надані у вигляді активів, майна та/або грошей.

2.7.5 Витрати та платежі

СОК бере на себе впровадження від імені своїх членів ряду витрат і платежів під час своєї діяльності. До основних витрат і платежів належать:

розподіл результату діяльності/кооперативні виплати – результат економічної діяльності, який розподіляється після фінансового року між членами пропорційно їх участі в господарській діяльності кооперативу в порядку,

встановленому відповідно до рішення вищого органу управління кооперативу;
виплати на паї – виплата частки результату економічної діяльності кооперативу. Розмір виплат на паї встановлюється загальними зборами членів кооперативу, але не може перевищувати 20% річного результату, визначеного до розподілу. Оплата може бути здійснена готівкою, товарами, цінними паперами та у вигляді збільшення частки та в інших формах, передбачених Статутом;

управління операційними витратами – оплата співробітників та сплата податків (окрім прибуткового) і зборів, експлуатація та обслуговування офісу (оренда, комунальні послуги, відрядження) тощо;

витрати, які виникають під час ведення діяльності кооперативу;

витрати для здійснення діяльності в галузі розвитку (власні витрати або грантова підтримка від місцевих органів влади та установ-донорів);

погашення кредитів і відсотків по них;

покриття збитків;

відрахування до фондів кооперативу;

податки та збори (обов'язкові платежі до відповідних бюджетів).

Вставка V. Трудові відносини

(ст. 34 Закону України «Про кооперацію»)

Трудові відносини в кооперативних організаціях регулюються цим Законом, законодавством про працю, статутами кооперативних організацій та правилами їх внутрішнього розпорядку.

Для здійснення мети і статутних завдань кооперативна організація може залучати до роботи за трудовим договором осіб, які не є її членами. У разі залучення осіб на визначений строк чи на час виконання певної роботи за згодою сторін між кооперативною організацією та найманим працівником може укладатися договір у формі контракту.

Кооперативна організація самостійно визначає форми і систему оплати праці своїх членів і найманих працівників з урахуванням вимог, встановлених законодавством

2.7.6 Майнова відповідальність кооперативу та його членів

Кооператив відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Сюди входять і збитки, спричинені кооперативом, відповідно до його Статуту.

Члени кооперативу несуть відповідальність за зобов'язаннями кооперативу в межах свого паю, якщо інше не передбачено Статутом.

Кооператив не несе відповідальності за зобов'язаннями своїх членів.

2.8 Реорганізація, об'єднання та зв'язки

2.8.1 Реорганізація кооперативу

Кооператив може реорганізуватися у підприємства інших неприбуткових форм господарювання за рішенням загальних зборів у порядку, визначеному Статутом. З моменту реорганізації кооператив припиняє свою діяльність, а його права та обов'язки будуть передані його правонаступникам¹².

За рішенням загальних зборів сільськогосподарський обслуговуючий кооператив може бути реорганізовано лише в інший сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, а кооперативне об'єднання – в інше кооперативне об'єднання.

Вставка VI. Спілки кооперативів

Спілка кооперативів (кооператив другого рівня)

Формування, засноване кооперативами на засадах членства і добровільності для суспільного здійснення діяльності, пов'язаної із сільськогосподарським виробництвом. Спілка кооперативів функціонує за тими самими економічними принципами, що і кооператив. Його члени-кооперативи беруть на себе зобов'язання щодо ведення спільної діяльності. Фінансовий результат діяльності спілки розподіляється у формі кооперативних виплат членам – сільськогосподарськими виробниками у формі кооперативних виплат.

Кооператив вступає у спілку для спільного виконання діяльності, яка буде більш вигідною. Замість того, щоб кооперативи конкурували один з одним, вони могли б утворити спілку, яка б орендувала сховище і постачала продукцію членів-кооперативів, наприклад, до київських магазинів роздрібної торгівлі.

Кооперативи з реалізації зерна, за умови, що кілька з них розташовані в одному регіоні, могли б утворити спілку для оренди елеватора або його частини та здійснення операцій з великими обсягами зерна. У перспективі можливо створити національну спілку кооперативів з реалізації зерна.

Кооперативні об'єднання

Кооперативи за рішенням загальних зборів можуть на добровільних засадах об'єднуватися в спілки, асоціації для спільного здійснення своєї діяльності за галузевою або територіальною ознакою. Такі об'єднання мають статус юридичної особи, створюються на тих самих умовах, що й кооператив.

Реєстрація об'єднання здійснюється в такому самому порядку, як і реєстрація кооперативів.

Кооперативні об'єднання провадять свою господарську діяльність за тими ж принципами, що й кооперативи – їх члени.

¹² Для запобігання можливій приватизації майна кооперативу в його Статуті передбачено реорганізацію лише у інший кооператив.

Створюється об'єднання за рішенням загальних зборів уповноважених представників кооперативів. Можуть мати асоційованих членів на тих самих умовах, що й обслуговуючі кооперативи, набувати статусу неприбуткових організацій. Їх функції та компетенція встановлюються в межах повноважень, делегованих кооперативами, вказаними в їхніх статутах.

Кооперативи, які увійшли до об'єднання, зберігають статус юридичної особи та повну господарську самостійність і можуть добровільно вийти з об'єднання за рішенням загальних зборів членів кооперативу.

Об'єднання не відповідає за зобов'язаннями членів об'єднання, а члени об'єднання не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, якщо інше не передбачено Статутом.

Об'єднання може бути реорганізованим лише в інше об'єднання.

Асоціація кооперативів

Представницькими об'єднаннями відповідно до законодавства можуть бути асоціації, ліги, альянси.

Асоціація кооперативів – представницька організація, що ставить за мету захист загальних інтересів кооперативів та їх спілок.

Функції асоціації:

- представляти кооперативний рух перед виконавчою і законодавчою владою та іншими партнерськими організаціями;
- надавати кооперативам інформацію, консультаційні послуги, допомогу у навчанні;
- здійснювати аудиторські перевірки;
- сприяти розвитку кооперативної ідеї і спонукати членів дотримуватися кооперативних принципів.

2.8.2 Співпраця між державою та кооперативами

Стаття 37 Закону «Про кооперацію» регулює відносини між державою та кооперативами та містить гарантії прав кооперативів.

Відповідно до Закону держава гарантує дотримання прав і законних інтересів кооперативів та їх членів, максимально сприяє розвитку і зміцненню господарської самостійності кооперативів відповідно до цього Закону та інших законів України.

Контроль за окремою діяльністю кооперативу (об'єднання) здійснюють відповідні органи державної влади в межах своєї компетенції, встановленої законодавством України.

Держава не відповідає за зобов'язаннями кооперативу та кооператив не відповідає за зобов'язаннями держави.

Заборонено втручання органів державної влади та місцевого самоврядування у фінансово-господарську та іншу діяльність кооперативних організацій

за винятком випадків, передбачених законом.

Збитки, завдані кооперативу внаслідок виконання вказівок органів державної влади або їх посадових осіб, що порушують права кооперативу (об'єднання), а також внаслідок невиконання чи неналежного виконання органами державної влади передбачених законодавством обов'язків щодо кооперативу (об'єднання), підлягають відшкодуванню цими органами. Спори з питань відшкодування збитків вирішуються судом.

Закон «Про сільськогосподарську кооперацію» гарантує державну підтримку для СОК:

«...центральні та місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування забезпечують сприяння розвитку і зміцненню економічної самостійності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх членів, підвищенню ефективності їх діяльності, не допускають будь-яких обмежень господарської активності та ініціативи таких кооперативів, вільної і рівноправної їх участі на ринках товарів, робіт і послуг.

Державна підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів здійснюється відповідно до державних та регіональних програм за рахунок державного і місцевих бюджетів у порядку, встановленому законом».

2.8.3 Міжнародна діяльність

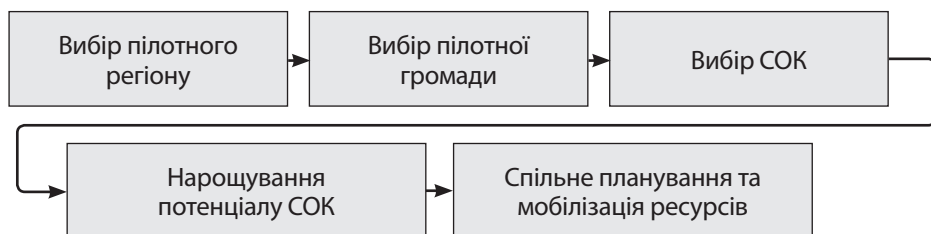
Кооперативи мають право вступати до міжнародних кооперативних організацій з метою розвитку співробітництва кооперативів різних країн.

Кооперативи та кооперативні об'єднання/асоціації самі встановлюють міжнародні зв'язки з організаціями з інших країн, в тому числі таких, які входять до Міжнародного кооперативного альянсу. Зазначені дії мають сприяти встановленню необхідних контактів із розвитку співробітництва та солідарності з іншими учасниками кооперативного руху в різних країнах, просування кооперативних принципів та цінностей.

Розділ 3

ПОРЯДОК УЧАСТІ В ПРОЕКТІ МРГ

Проект МРГ засвідчив, що ведення комунального господарства стає простішим і раціональним, якщо люди об'єднуються та тісно співпрацюють із місцевими органами влади¹³. Крім того, завдяки цьому Проекту, який було запущено як пілотний у семи областях і реалізовано протягом 2012-2014 рр.¹⁴, стало зрозуміло, що жителі сільської місцевості можуть розробити власне бачення економічного розвитку на засадах взаємної кооперації. На третьому етапі реалізації Проекту МРГ за мету поставлено розширити досвід пілотного застосування. У цьому розділі запропоновано покрокові дії для громад і місцевих органів влади, зацікавлених у приєднанні до пілотного Проекту МРГ для розвитку сільської економіки в Україні.



Програма розвитку сільської економіки МРГ-III ґрунтується на розумінні необхідності якнайшвидшого вирішення економічних проблем сільської місцевості, покращення встановлених моделей кооперативів відповідно до методології МРГ, щоб ефективніше вирішувати економічні проблеми на селі. Узв'язку з цим стратегічним напрямком Проекту МРГ-III є ефективне використання існуючого правового середовища, практичного досвіду пілотного Проекту МРГ-II та максимальне спрямування своїх обмежених ресурсів на невеликі території і бідні верстви сільського населення, які прагнуть поліпшити свій добробут. Для цього потрібно обмежити географічне охоплення (12 областей, 24 райони, 48 сільських рад і 48 громад), звертатися тільки до зацікавлених представників бідніших верств сільського населення, а також:

- залучити місцеві органи влади до проекту в ролі помічників;
- звернути увагу на організацію підтримки нарощування потенціалу (навчання, гранти тощо) на систематичній основі;
- заохочувати до більшої ділової активності (наприклад, просування від виробництва до переробки та започаткування невеликих агропідприємств);

¹³ Детальні відомості щодо Проекту МРГ наведено в Додатку II та на сайті www.cba.org.ua

¹⁴ Докладну інформацію про запуск пілотного компоненту СЕР Проекту МРГ наведено в Додатку III

- робити наголос на необхідності забезпечення подальшої сталості об'єктів/послуг, що розвинулися завдяки підтримці Проекту;
- дотримуватися обраного стратегічного напрямку.

Проект МРГ передбачає низку кроків і процесів, які дозволять громадам-партнерам і їхньому керівництву брати участь у програмі економічного розвитку сільської місцевості цього Проекту та досягти поставлених цілей. Така участь відбуватиметься в межах Меморандуму про взаєморозуміння, підписаного регіональними/районними органами влади та сільськими радами для реалізації заходів з МРГ. Нижче викладено частину інформації для обмірковування.

3.1 Вибір пілотних регіонів

Пілотними регіонами в реалізації МРГ можуть стати сільські регіони що характеризуються високим рівнем безробіття й іншими формами економічної відсталості, якщо бідне населення та зацікавлені органи місцевої влади налаштовані на позитивні зміни у своєму економічному становищі. Вибір пілотних територій – це поступовий процес.

3.1.1 Вибір пілотного регіону

12 областей буде визначено після відбору та узагальнення складової розвитку сільської економіки МРГ на основі таких факторів, як чисельність сільського населення в регіоні, рівень безробіття на селі, значущість аграрного сектора в регіональній економіці, готовність обласних органів влади підтримувати пілотний запуск МРГ. Така інформація збиратиметься через опитування (анкети наведено в Додатку IV). Його дані буде проаналізовано, а після об'єктивного оцінювання – обрано регіони, що найбільш підходять. Меморандум про взаєморозуміння, підписаний органами влади на рівні області та ПРООН, щодо впровадження МРГ-III буде основою також для пілотного впровадження складової сільського економічного розвитку (СЕР) у регіоні. Однак питання щодо пілотного впровадження складової СЕР буде ретельно продумано, з урахуванням листів і протоколів.

3.1.2 Вибір пілотних районів

Під час регіонального семінару щодо складової СЕР органи районної влади у вибраній області буде проінформовано про деталі впровадження такої складової, умови проведення конкурсу та партнерства.

На основі результатів проведеного конкурсу організаційним комітетом буде вибрано 24 райони (2 райони/області). До складу комітету входитимуть старший керівник програми/ПРООН, представник обласної державної адміністрації й обласної ради, керівник Проекту МРГ та спеціаліст з розвитку місцевих громад/МРГ. Окрім того, буде відібрано ще й резервну область. У випадку, якщо одна з основних (вибраних) областей виявиться пасивною в запуску/підтримці пілотного проекту, вона може бути автоматично замінена резервною.

Відбір проводитиметься на основі таких критеріїв: чисельність сільського

населення в районі, значущість аграрного сектора для економіки району, рівень розвитку економічної інфраструктури, що пропонується для підтримки сільської місцевості, готовність районних органів влади підтримувати пілотний запуск МРГ та результативність залучення району під час попереднього партнерства в межах МРГ (якщо воно мало місце). Така інформація збиратиметься завдяки опитуванню (анкети наведено в Додатку V). Його дані будуть проаналізовані, а після об'єктивного оцінювання – будуть обрані найбільш відповідні райони.

Необхідний меморандум про взаєморозуміння буде підписаний органами районної влади та представниками ПРООН для пілотного впровадження складової СЕР у районі.

3.1.3 Вибір пілотної сільської ради

Під час стартового семінару на районному рівні сільські ради (з населенням менше 10000 мешканців) у вибраних районах будуть поінформовані про деталі впровадження складової СЕР; також їм буде запропоновано поборотися за можливість пілотного запуску СЕР. Критерії такі: чисельність бідного населення, що відноситься до сільської ради, рівень безробіття, статус економічної інфраструктури, включаючи наявність СОК, а також результативність залучення сільської ради під час попереднього партнерства в межах МРГ (якщо воно мало місце). Така інформація збиратиметься через опитування (анкети наведено в Додатку VI). Його дані будуть проаналізовані, а дві найбільш відповідні сільські ради – обрано організаційним комітетом після об'єктивного оцінювання. До складу комітету входитимуть представники органів влади пілотної області (обласні державні адміністрації та/або обласні ради), пілотного району та МРГ в районі. Окрім того, буде відібрано ще й резервну сільську раду. У випадку якщо одна з двох основних (вибраних) рад виявиться пасивною в запуску/підтримці пілотного проекту, вона може бути автоматично замінена резервною.

Необхідний меморандум про взаєморозуміння буде підписаний сільською радою та представниками ПРООН для пілотного впровадження складової СЕР у раді.

3.1.4 Участь попередніх партнерів СЕР

Окрім вибору зазначених вище регіонів, районів і сільських рад, райони, сільські ради та СОК, що брали участь у впровадженні складової СЕР МРГ-II, розглядатимуться для реалізації складової СЕР МРГ-III поза конкурсом за умови, що їх результативність на попередньому етапі була відмінною, а їхній досвід може стати наочним прикладом/навчальною базою для запуску СЕР МРГ-III.

3.1.5 Вибір пілотної громади

- a. Упровадження складової СЕР: стартовий семінар на рівні сільської ради буде організований обласним підрозділом впровадження проекту за участі контактної особи з району, представників сільської ради, активістів з різних поселень у межах сільської ради, представників громадських/культурних

організацій, громадянського суспільства, а також приватного бізнесу, що беруть активну участь у житті сільської ради. Учасники будуть поінформовані про деталі впровадження складової СЕР і процедуру вибору громади. У кінці семінару буде підписаний Меморандум про взаєморозуміння з головою сільської ради з метою подальшого партнерства.

- b. **Визначення громади:** після семінару буде використаний метод мозкового штурму для визначення громади, де буде впроваджено складову СЕР. До сільської ради може входити кілька селищ/поселень, кожне з яких вважається громадою. Однак якщо селище велике, практично неможливо зібрати всіх його мешканців для обговорення тих чи інших тем і прийняття необхідних рішень, тому його слід розділити, наприклад, за вулицями чи на мікрорайони. У такому разі громадою вважатиметься кожна частина такого селища, отримана внаслідок його розділення. Слід звернути увагу на те, що складову СЕР може бути застосовно до більшої території. Головне, щоб було залучене ефективне/рентабельне домашнє господарство. Наприклад, усі господарства вздовж вулицю можуть залучатися до таких проєктів, як водопостачання чи освітлення вулиці, однак лише незначна частина господарств з однієї вулиці може бути придатною для участі в проєкті із запровадження складової СЕР або виявляти таке бажання (як видно з інформації в Розділі 3.2.3). У зв'язку з цим рекомендується групувати поселення (якщо їх багато) у кілька громад чи ділити одне (велике) селище на кілька громад. Якщо до сільської ради входить єдине селище середнього розміру, можна розглядати його як одну громаду.
- c. **Вибір громади:** якщо внаслідок застосування методу мозкового штурму визначено дві чи більше громад, то за допомогою шаблону, наведеного в Додатку VII, необхідно підготувати профіль кожної з них. На основі об'єктивного аналізу даних, разом із резервною громадою, для складової СЕР буде вибрано найбільш нужденну та найактивнішу. Якщо до складу сільської ради входить лише одна спільнота, то необхідно підготувати профіль для майбутнього використання, а не для конкурсу.

Вибір резервної громади важливий з огляду на те, що в разі пасивності обраної громади, МРГ почне співпрацю з резервною з тієї ж сільської ради без зволікання. Якщо до складу сільської ради входить лише одна спільнота й вона виявиться пасивною, МРГ почне співпрацю з альтернативною (резервною) сільською радою автоматично.

Необхідно відзначити, що може бути обраною громада, яка раніше була підтримана Проектом МРГ, або цілком нова, з якою МРГ співпрацюватиме вперше.

3.2 Розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК)

Для започаткування СОК члени громади мають виконати ряд дій; окрім того, потрібні цільові домогосподарства, допомога яким надається в межах упровадження складової СЕР. *Слід зазначити, що Проектом більше не підтримується «пересаджування» старих кооперативів.*

3.2.1 Залучення членів громади

Після вибору громади координатор/представник МРГ разом з контактною особою з району та представниками сільської ради мають зробити членів громади більш чутливими до власних потреб. Це важливо з огляду на те, що члени громади повинні бути поінформовані про природу та функції кооперативів, що пропагуються в межах МРГ, а також про можливості, які надаються після приєднання до Проекту МРГ та кооперативу, і відповідальність, що накладається в такому разі.

Сільська рада має допомогти у виконанні такого завдання, поширюючи інформаційні матеріали (отримані від МРГ) серед усіх угруповань громади однаковою мірою. Окрім того, сільська рада встановить дату, час і місце зустрічі для першого діалогу між членами громади та координатором МРГ. Якщо громада надто велика, то буде проведено кілька зустрічей у різних місцях, щоб домогтися розуміння від якомога більшої кількості її членів.

Під час першої зустрічі координатор/представник МРГ коротко сповістить членів громади про наявну економічну ситуацію в населеному пункті (на основі профілю громади), виявить, чи стикаються його мешканці з економічними проблемами, і допоможе чітко зрозуміти, що для вирішення проблеми потрібно діяти та лише за взаємної співпраці можливі зміни на краще. Якщо таке звернення знайде позитивний відгук у громаді, координатор/представник МРГ роз'яснить умови, за яких можна скористатися перевагами Проекту МРГ.

Вставка VII. Участь домашніх господарств різних категорій

Пріоритетом МРГ є залучення насамперед низькодохідних домогосподарств до заходів щодо СЕР. Очікується, що за підтримки з боку МРГ їхні підприємницькі навички й економічний стан покращаться, а впевненість у власних силах зросте. Після цього в межах другого етапу до процесу буде залучено домогосподарства із середнім рівнем прибутку, і, зрештою, насамкінець – заможні господарства. Таким чином, усі категорії домашніх господарств матимуть можливість скористатися перевагами економічної складової Проекту МРГ.

Протягом зустрічі слід обговорити всі необхідні теми та прийняти потрібні рішення. Якщо буде погоджено, що «кооперативи з надання послуг для ОСГ» – це дієва модель для вирішення місцевих економічних проблем, і якщо учасники явно

висловлять довіру до такої ухвали, то в такому разі координатор/представник МРГ переходить до наступного кроку. Якщо деякі члени громади мають сумніви та потребують додаткового роз'яснення й більше часу для прийняття рішення, то слід надати їм таку можливість (однак певні часові межі все-таки мають бути встановлені).

3.2.2 Формування групи активістів (ГА)

Під час першого обговорення після погодження з членами громади принципу взаємної співпраці (кооператив) координатор/представник МРГ має запропонувати їм вибрати з громади 4-5 активних осіб для формування групи активістів. Ця група людей буде відповідальною за виконання ряду завдань, які є необхідними умовами для започаткування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Критично важливо, щоб люди, які обираються до групи активістів, володіли певним набором характеристик. Вони мають бути надійними, неупередженими щодо будь-яких віросповідань і соціально-економічних категорій (політична, релігійна, етнічна приналежність, рівень статків тощо), активними й обізнаними в питаннях проведення простих опитувань. Для зручності можна вибрати по одному активісту з кожної підгрупи громади. Слід уточнити, що членство в групі активістів не гарантує участі в заходах із залучення складової СЕР, оскільки це визначається лише на основі оцінки рівня ведення домашнього господарства.

Координатор/представник МРГ може перевірити запропонованих членів ГА на відповідність названим вимогам і попросити замінити тих, хто, на його думку, не зможе виконувати поставлені завдання.

У межах проекту МРГ організовується підготовка членів ГА, щоб познайомити їх з методологією опитування, його формами та додатковими інформаційними матеріалами. Під час підготовки члени ГА можуть вирішити відмовитися від своєї ролі, якщо вважатимуть, що з певних причин не зможуть впоратися з поставленими перед ними завданнями (невідповідність можливостям, неготовність, недоступність).

3.2.3 Проведення опитування щодо домашнього господарства

Під повним керівництвом координатора/представника МРГ, контактної особи з району та представника сільської ради група активістів проводить опитування з приводу домогосподарств у вибраній громаді (Вставка VIII). Вибірково проводять опитування в деяких домогосподарствах також координатор/представник МРГ та контактна особа з району. Опитування з приводу домашніх господарств, якими володіють члени ГА, виконуються координатором/представником МРГ, щоб запобігти виникненню конфлікту інтересів.

Вставка VIII. Опитування для виявлення цільових домашніх господарств

Установлено, що майже всі домашні господарства у віддалених українських селах належать до категорії з низьким рівнем доходів або нижчим за середній. Проте для визначення цільових домогосподарств використовується проста техніка опитування, щоб оцінити економічне становище сімей, які беруть участь у програмі. Цей інструмент складається з переліку питань про:

- активи (земля, тварини, птахи, капітал тощо), якими володіють домашні господарства;
- діапазон доходів домашніх господарств;
- визначення цільових домогосподарств після аналізу результатів опитування;
- перевірку результату;
- підтвердження перевірених (цільових) господарств, які можуть бути фізично доступні та готові взяти участь в економічній складовій МРГ. Приклад анкети наведено в Додатку VIII.

3.2.4 Вибір цільових домашніх господарств

Координатор/представник МРГ, контактна особа з району, представники сільської ради та група активістів разом опрацьовують дані з анкет і вносять їх до табличної форми. Завдяки простій математичній методиці виокремлюються три категорії домашніх господарств, що брали участь в опитуванні: заможні, середніх статків та бідні.

Ті, що належать до останньої категорії, а також 25% господарств із середніми статками (найнижчі позиції в цьому рейтингу) разом формують категорію «господарств із низьким рівнем прибутку» та, таким чином, відповідають вимогам до Проекту МРГ. Якщо такі господарства залучені до сільськогосподарської діяльності, то вони вважаються «потенційними господарствами» для участі в заходах щодо впровадження складової СЕР Проекту МРГ. Однак вони можуть бути «придатними» для участі, лише якщо вони зацікавлені займатися додатковою діяльністю у фермерській сфері та/або розширити свою поточну сільськогосподарську діяльність. Інакше рівень товарності ОСГ буде залишатися низьким, що обмежить можливість новоствореного СОК до формування товарних партій та економії на масштабах.

На цьому етапі важливо перевірити результати опитування та переконатися, що потенційні домогосподарства мають бажання брати участь у Проекті. Заряди зручності та збереження конфіденційності сільська рада може запросити власників усіх опитаних господарств прийти до приміщення селищної ради у визначений час/протягом певного часу, переглянути результати та подати скаргу, якщо щось виявиться не так. У кінці координатор/представник МРГ, контактна особа з району та голова сільської ради мають разом розглянути

всі скарги та винести щодо них рішення. Можуть бути проведені консультації з членами ініціативної групи, яких це питання стосується; окрім того або натомість, за потреби, можна повторно виконати опитування, результати яких викликають сумніви.

«Цільовими» вважаються «придатні домогосподарства», яким надається підтримка МРГ. Очікується, що в довгостроковій перспективі до кооперативу зможуть вступити більше 80% цільових домогосподарств (Вставка IX).

Вставка IX. Як розрахувати 80% цільової групи

Часто виникає плутанина в розумінні того, хто ці 80% цільової групи населення. Щоб цього уникнути, запам'ятайте такий алгоритм:

- Бідні господарства + 25% тих, що належать до категорії із середніми доходами = A (домогосподарства з низьким рівнем прибутку).
- Домогосподарства з низьким рівнем прибутку, не залучені до сільськогосподарської діяльності = B (наприклад).
- Потенційні домогосподарства = A-B = C (скажімо).
- Потенційні домогосподарства, що не хочуть (чи не можуть) займатися додатковою діяльністю у фермерській сфері та/або розширити свою поточну сільськогосподарську діяльність = D (припустімо).
- Придатні (цільові) господарства = C-D = E (наприклад).
- Очікуване покриття МРГ = E * 0,8.

З різних причин (зокрема, через природні для людини сумніви, нестачу коштів для вступу до кооперативу, побоювання щодо можливих ризиків, недовіру до запропонованого СОК, негативний досвід/чутки про кооперативи) на спершу багато цільових господарств не пристають на пропозицію вступити до кооперативу. Вони воліють почекати та подивитися на перші результати діяльності останніх, перш ніж приєднуватися. Іншою досить вагомою причиною того, що цільові господарства не вступають до кооперативу, є неспроможність запропонованого СОК вирішити потреби такого господарства. Наприклад, часто до складу громади входять господарства, що займаються одним або кількома видами сільськогосподарської діяльності (вирощування овочів, фруктів, розведення корів). Спершу запропонований кооператив схиляється до того, щоб надавати підтримку лише щодо одного виду діяльності домогосподарства (або фрукти, або овочі, або молочна худоба), і обіцяє поступово почати допомагати й за іншими. У такому випадку цільові господарства, що належать до першої категорії, вирішують вступити до кооперативу, оскільки всі інші воліють і надалі чекати. У будь-якому разі критично важливо, щоб кооператив мав належну базу росту членства, оскільки тільки в такому випадку він може бути ефективним (див. Вставку X).

Вставка X. Яким має бути мінімальний розмір СОК?

Українським законодавством визначено лише мінімальну кількість членів СОК (засновниками кооперативу можуть бути три особи, а кількість його членів може бути будь-якою, без обмежень). Досвід показує, що для підтримки життєздатності СОК повинен здійснювати щорічні операції принаймні на 200000 грн. Але МРГ очікує досить помірну кількість учасників, зважаючи на умову охоплення 80% цільової групи. Для Проекту також необхідною умовою впровадження є фінансова сталість. Оскільки члени цільових господарств не мають можливості внести значну суму грошей (з огляду на те що вони належать до категорії з низькими доходами), то для створення достатнього кооперативного фонду для впровадження обраної економічної діяльності необхідна доволі велика кількість учасників. Якщо кількість таких цільових домогосподарств на території громади мала (наприклад, менше 100), то можливість членства в кооперативі може бути поширена на цільові домогосподарства з тієї самої та з навколишніх громад, навіть якщо вони на цей час не беруть участі в Проекті МРГ.

3.2.5 Заснування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

Пропозиція вступити до кооперативу буде зроблена тільки тим домогосподарствам, які відповідають критеріям відбору, мають таке бажання й обізнані в цій сфері. Новостворена структура буде багатофункціональним обслуговуючим кооперативом. До такого кооперативу, орієнтованого на сільськогосподарську діяльність, можуть вступати всі цільові домогосподарства громади, якщо вони займаються одним або кількома видами економічної діяльності для забезпечення власних потреб. Для цього потрібно виконати такі дії:

- a. **Пересвідчитися, що цільові господарства беруть участь у програмі.**
- b. За підтримки сільської ради координатор/представник МРГ організує зустріч із головами цільових господарств. Під час цієї зустрічі визначається, наскільки вони **зацікавлені й обізнані в питанні кооперативів. Координатор/представник МРГ повторно пояснює умови, за яких можна стати членом кооперативу та партнером у межах МРГ. За нагоди, можна висловити вдячність членам ініціативної групи за їхню підтримку.**
- c. **Сформувані ініціативну групу (ІГ).** Координатор/представник МРГ повинен пересвідчитися, що 80% цільових господарств (або принаймні їх достатньо велика частина) мають намір вступити до запропонованого кооперативу. Список потенційних членів буде підготовлений після такого засвідчення. За результатами такого засвідчення потенційним членам буде запропоновано визначити/вибрати з власного кола членів ІГ, щоб сформувані

СОК, як описано в Розділі 2.5.4.

- d. У межах Проекту МРГ забезпечується необхідне навчання членів ІГ задля ознайомлення їх із правовими нормами щодо СОК, підготовки статуту, формування СОК, процесу його реєстрації й відкриття офісу, вироблення внутрішніх правил, створення фінансової бази тощо.
- e. **Укласти статут.** Члени ІГ зберуть думки визначених членів СОК і організують кілька консультативних зустрічей щодо запропонованого сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу. Вони мають слідкувати за тим, щоб усе – від самого СОК до пропозицій потенційних членів і укладання статуту – відповідало нормам чинного законодавства України. Детальні відомості щодо статуту наведено в Розділі 2.5.6. Координатор/представник МРГ має пересвідчитися, що статут укладено **з урахуванням міркувань членів кооперативу та на засадах добросовісного управління й сталості організації.**
- f. **Визначити правила та внутрішній розпорядок.** Як описано в Розділі 2.5.7, члени ІГ мають розробити правила та внутрішній порядок функціонування, щоб запропонований СОК ефективно провадив свою діяльність.
- g. **Затвердити статут і сформувати раду.** Як зазначено в Розділі 2.6, члени ІГ запросять потенційних членів для проведення установчих зборів. На цій зустрічі має бути затверджено статут, а також вибрано членів-засновників і голову. На цьому етапі можна висловити подяку членам ініціативної групи за їхній внесок у загальну справу.
- h. **Зареєструвати СОК.** Наступним кроком є збір вступних внесків і часток, а також початок реєстрації СОК і її продовження, як поетапно описано в Розділі 2.6.3.
- i. **Відкрити офіс СОК і налаштувати фінансову систему.** Як описано в Розділі 2.7, за потреби, правління запросить на роботу необхідний персонал; відкриє банківський рахунок; введе активи й інші форми прибуткової бази; винесе рішення про обсяги та вартість послуг, що надаватимуться; підготує бюджет тощо. Виконавчий орган СОК має знайти приміщення для облаштування офісу. Для цього потрібно подати запит до місцевої влади, яка може підтримати ініціативу створення СОК на підконтрольній їй території нефінансово. Звичайно, це залежить від того, чи є в розпорядженні вільне приміщення та чи наділена місцева влада такими повноваженнями. Координатор/представник МРГ мають тримати під пильним контролем це питання, аж поки його не буде успішно вирішено. За потреби, в межах Проекту МРГ може бути запропонована підготовка й інша підтримка стосовно питань підвищення компетентності.

3.3 Нарощування потенціалу СОК

Очікувано, що СОК зіткнеться з труднощами, які виникають завжди на початкових етапах, особливо якщо врахувати, що кооператив заснований і керується власниками господарств з низьким рівнем прибутку. Це стосується управлінських і ділових навичок, доступу до капіталу й технологій тощо. У межах Проекту МРГ надається багатостороння підтримка в питаннях підвищення компетентності, зокрема відносно СОК, виконавчих органів кооперативу та його членів. Деякі приклади наведено нижче.

3.3.1 Підготовка/перепідготовка

За потреби, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи можуть скористатися запропонованою в межах Проекту МРГ підтримкою та пройти підготовку/перепідготовку. Доступні різні види підготовки. Деякі з них виконуються безпосереднього в межах Проекту МРГ, а для деяких будуть залучатися зовнішні джерела та використовуватися зв'язки для надання підтримки керівникам кооперативу. У випадку залучення зовнішніх джерел доцільність звернення до спеціалістів місцевого/обласного/державного рівня визначається відповідно до потреб. Вони надають технічні відомості та практичні знання. У разі залучення зв'язків Проект шукає підтримки у своїх партнерів (органи місцевої влади, державні організації, наукові співтовариства тощо), щоб отримати відомості та спеціальні знання, необхідні для СОК. Окрім того, Проект МРГ заохочує до обміну досвідом, задля якого організуються демонстраційні візити, обміни візитами, обговорення випадків із практики. Нижче вказано деякі області підготовки.

- *Підготовка керівного складу кооперативу з адміністративного, фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, проведення аудиту, оподаткування, звітності, маркетингового планування й управління конфліктами, самооцінювання, принципів кооперативності та законодавчих питань. Для деяких областей підготовки урядом визначено стандартні формати/керівні вказівки. У цьому посібнику не наведено детальних відомостей щодо таких форматів і вказівок, оскільки про них буде оголошено вже на етапі підготовки. Однак у межах Проекту МРГ розроблено спеціальні посібники щодо СОК, бухгалтерського обліку та звітності, планування бізнесу, а також фінансового менеджменту. Вони надаються сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам у межах Проекту. Також їх можна знайти тут: <http://cba.org.ua/ua/library/manuals>.*
- *Підготовка членів СОК, які бажають зайнятися новою або розширити існуючу сільськогосподарську діяльність. Серед областей підготовки: розвиток бізнесу, технологія виробництва, технологічний процес, навички маркетингу тощо.*

3.3.2 Доступ до інформації

Проект МРГ підтримує партнерів СОК у впровадженні технічного інформаційного центру (ТІЦ). Основна його функція полягає в побудові та підтримці відносин з агенціями/окремими особами, метою яких є економічний добробут членів СОК, збору відомостей щодо технологій і маркетингу, а також їх передача членам СОК. З іншого боку, він є засобом зв'язку між цими агенціями/окремими особами та членами СОК.

Технічним інформаційним центром керує людина, вибрана кооперативом. У межах Проекту МРГ цій людині пропонується необхідне навчання, надається допомога в облаштуванні центру потрібними приладами (наприклад, комп'ютер, принтер, копіювальний пристрій тощо) і підготовка з матеріально-технічного обслуговування. Однак уся відповідальність за технічну підтримку ТІЦ і його майна покладається на СОК.

3.3.3 Установлення зв'язків

Для ефективного ведення бізнесу СОК має налагоджувати зв'язки з якомога більшою кількістю партнерів. Проект МРГ допомагає зареєстрованому кооперативу стати на облік у відповідній селищній раді (див. зразок листа в Додатку IX). Окрім того, надається допомога з установлення зв'язків СОК з відповідними районними органами влади, до відомства яких належать центр суспільних ресурсів і Форум місцевого розвитку, що відіграють не останню роль у процесі місцевого розвитку із залученням громади. Деталі щодо можливостей, які пропонуються на районному рівні, будуть надані координатором/представником МРГ і контактною особою з району.

Проект МРГ також допомагає СОК стати членами Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів України (ОСОКУ) національного рівня. Завдяки таким зв'язкам СОК може отримувати інформацію стосовно стратегій, законодавчих ініціатив, найкращих практик, технологій і маркетингу. З іншого боку, завдяки цьому Об'єднанню СОК має можливість поділитися своїми проблемами й міркуваннями з працівниками державних установ.

3.3.4 Сприяння реалізації проекту

Проектом МРГ передбачена підтримка ряду місцевих експертів, послуги яких можуть знадобитися сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам в області. За потреби, такі експерти можуть посприяти реалізації запланованого. СОК має звернутися до координатора/представника МРГ за такою підтримкою. Отже, СОК може успішно впоратися з усіма бізнес- й управлінськими задачами.

3.4 Досягнення зрілості

Коли всі моменти із заснування СОК залагоджено, саме час для СОК і його членів започатковувати невеликі економічні ініціативи в межах, що дозволяють

їхні навички та фінансові можливості. За примітивної діяльності вони зможуть випробувати власні правила та внутрішній порядок функціонування, а також, за необхідності, змінити їх. Окрім того, це допоможе їм краще зрозуміти власні потреби та будувати відповідні плани. Також вони можуть вибудовувати функціональні зв'язки з акціонерами СОК і їхніми асистентами.

Досягнення кооперативом зрілості можна констатувати приблизно через 6 місяців, залежно від числа вжитих заходів (хоча й незначних), а також активності керівництва СОК і його членів. Рівень зрілості СОК визначається за результатами од-нойменного тесту, розробленого в межах МРГ (Додаток X). Тест виконується в присутності координатора/представника МРГ, контактної особи з району та голови сільської ради. *Координатор/представник МРГ роз'яснить всі деталі щодо пред-мета та порядку проведення тесту, аналізу інформації й оформлення висновків.* Тест необхідно проходити, доки його результати не засвідчать зрілість СОК.

Задовільний бал індексу зрілості підтвердить, що СОК готовий до впровадження діяльності, підтримуваної МРГ. Копія протоколу тесту зрілості надсилається до центрального офісу у Києві на розгляд і реєстрацію. Цей протокол вимагається обов'язково, якщо подається заявка на отримання кооперативом гранту від МРГ для реалізації мікропроектів. *Перш ніж прийняти остаточне рішення, представники МРГ в Києві перевіряють інформацію, надану в протоколі, на реальній практиці, продемонстрованій СОК.*

3.5 Оцінювання майна та мобілізація ресурсів

Зрілим кооперативам надаватиметься підтримка в плануванні та визначенні пріоритетів найважливіших можливостей, які формуватимуть порядок денний подолання бідності та безробіття. Ці можливості повинні розширити межі сільськогосподарського/несільськогосподарського малого бізнесу та принести додану вартість місцевій продукції шляхом переробки, упаковки й розділеного маркетингу (див. приклади в Додатку XI). Детальні кроки описано нижче.

3.5.1 Проведення діалогу щодо планування.

Координатор/представник МРГ проведе діалог з членами кооперативу для ознайомлення їх з нормами спільного планування й методами визначення пріоритетів. Діяльність, яка пропонує найвищий економічний ефект і відповідає критеріям доцільності, справедливості, продуктивності тощо, повинна займати перше місце, а менш ефективні мають йти за нею.

Після проведення діалогу СОК має вжити таких заходів, щоб оцінити потреби своїх членів:

- a. **Провести опитування** членів СОК, щоб визначити їхні потреби, а також рівень їх критичності/пріоритетів. Приклади сільськогосподарської діяльності, представлені у Вставці XI та Додатку XII, можуть розглядатися як довідкова інформація.

Вставка XI. Можливі різновиди кооперативної діяльності

- Маркетинг свіжих продуктів для роздрібних і оптових покупців. Це передбачає збір, сортування, пакування та постачання продуктів на ринки.
- Центри збору, зберігання та сортування свіжих продуктів (наприклад, овочів, фруктів, молока) дуже поширені у Європі; пов'язані з кооперативами та групами виробників.
- Слугує центром інформаційно-маркетингових послуг (інформаційний кооператив).
- Переробка сировини (наприклад, переробка молока на домашній сир, птиці – на консервну продукцію; сушіння місцевих лікарських рослин/квітів; ткацькі й інші вироби з місцевої сировини тощо).
- Організація технічного обслуговування членів кооперативу (обслуговування системи мікрозрошування на ділянках членів, надання їм послуг з оранки, посіву, збирання/обмолоту, хімічного захисту рослин, внесення добрив тощо).
- Створення ринкових площадок для продажу виготовлюваної продукції/сировини, заснування центру служб з поширення досвіду тощо.
- Організація мікрозрошування на ділянках землі, що відносяться до домогосподарств.
- Придбання молодняка тварин/птахів тощо.

б. **Аналіз інформації**, отриманої внаслідок проведення опитування, щоб визначити критичність потреб.

№	Вид послуг, необхідних від кооперативу	Кількість членів за пріоритетом			Усього	%
		Висока	Середня	Низька		
1						
2						
3						
...						
...						
	Усього					100.0

в. **Визначення доступності ресурсу**. Для задоволення пріоритетних потреб потрібні ресурси, які мають бути доступні з різних джерел, оскільки члени СОК загалом не здатні покрити їх загальну вартість самостійно. У зв'язку з цим СОК має знайти ресурси, як зазначено далі. Визначити суму (готівкою чи натурою), яку готові внести члени СОК для реалізації визначених вище пріоритетів.

- Установити можливість прив'язки пріоритету до більших підприємств приватного сектору (наприклад, до молокозаводу у випадку організації центру збору молока), які були б зацікавлені в покритті частини витрат.
 - Дізнатися в органах місцевої влади, чи зможуть вони надати нефінансову допомогу (наприклад, громадські землі/будівлі), що необхідна для деяких пріоритетів (*зауважте, що згідно з чинним законодавством місцева влада не може надавати фінансову допомогу СОК*).
 - Вивчити, чи може кооператив отримати доступ до банківського кредитування (*майте на увазі, що часто кооперативу важко отримати доступ до кредитів за відсотковою ставкою, яка могла б зробити бізнес прибутковим!*).
 - Перевірити, чи можливо забезпечити інше джерело отримання капіталу (наприклад *кредитна спілка*).
 - З'ясувати у координатора/представника МРГ суму гранту, що може надаватися в межах Проекту МРГ. Політикою Проекту МРГ передбачається надання невеликих грантів на умовах розподілу витрат. Грант доступний для об'єктів громади/кооперативу (напр., водопостачання для мікрозрошування, танк для охолодження молока, навіси для продукції, невелике обладнання для роботи в сільському господарстві тощо).
- d. **Налаштування пріоритетів.** Для визначення пріоритетів діяльності керівники СОК повинні оцінити за нижченаведеними критеріями інформацію, яка буде отримана за наведеними пунктами від окремих членів СОК. Координатор/представник МРГ проконтролює процес і результати планування й налаштування пріоритетів. Це необхідно для створення атмосфери довіри щодо навичок і можливостей керівників і членів СОК, потрібних для здійснення ефективного планування на основі участі.

№	Вид необхідних послуг	Критичність потреби	Можливість вирішення силами громади	Продуктивність	Розподіл вигод	Власність	Доступні ресурси	Сталість	Усього	Ранжування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1										
2										
3										
...										
...										
	Усього									

Стовпчик 3. Оцінка 5, якщо серйозність проблеми дуже висока, до оцінки 1, якщо немає необхідності якнайшвидшого вирішення проблеми.

Стовпчик 4. Оцінка 5, якщо проблема може бути вирішена повністю мешканцями, до оцінки 1, якщо вона має бути вирішена повністю сторонніми.

Стовпчик 5. Оцінка 5, якщо вирішення проблеми значно збільшує дохід членів/зменшує собівартість, до оцінки 1, якщо такий внесок не має великого значення.

Стовпчик 6. Оцінка 5, якщо 100% членів виграють від вирішення проблеми, до оцінки 1, якщо менше 80% членів отримують вигоду.

Стовпчик 7. Оцінка 5, якщо члени-отримувачі внесуть 15% і більше до вартості (включаючи готівкові та безготівкові витрати), до оцінки 1, якщо вони вносять менше 5% від загальних витрат.

Стовпчик 8. Оцінка 5, якщо 100% необхідних ресурсів є в наявності, до оцінки 1, якщо у наявності тільки 25% або менше необхідних ресурсів.

Стовпчик 9. Оцінка 5, якщо проект може бути легко підтриманий користувачами (плата за послуги), до оцінки 1, якщо система буде здебільшого підтримуватися ззовні (наприклад, міською радою чи державним органом) при незначній співпраці з членами.

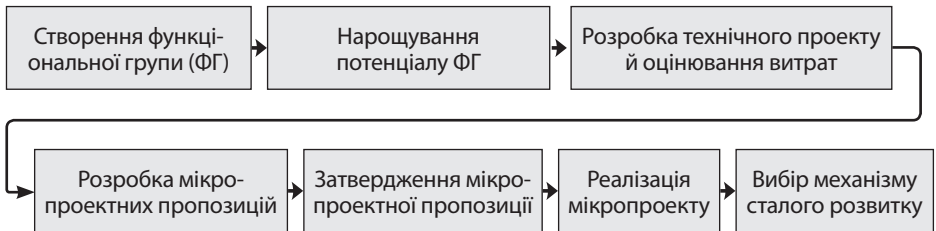
e. **Широке застосування планів.** СОК має надати свій план економічного розвитку (ПЕР) органу (-ам) місцевої влади, які займаються такими питаннями, і представити його для обговорення на засіданні Форуму місцевого розвитку, щоб отримати можливу мобілізацію ресурсів з місцевого бюджету та іншу підтримку. Сільською радою та за результатами засідання Форуму місцевого розвитку в цілому план може бути погоджений, і кооперативу буде запропоновано приступити до його реалізації. Окрім того, СОК буде надана підтримка в мобілізації ресурсів з інших джерел, навіть якщо пряме фінансування з місцевого бюджету неможливе.

f. **Розробка бізнес-плану.** Цілком імовірно, що позиції на першому місці або навіть перші три місця можуть не збігатися з пріоритетними позиціями місцевої влади, МРГ або інших спонсорів. У такому випадку СОК має вибрати пріоритет, для якого є наявне фінансування, відклавши головні пріоритети, доки не будуть мобілізовані адекватні ресурси в найближчому майбутньому. За таких умов СОК має підготувати бізнес-план, у якому буде визначено комерційну діяльність на наступні 2-3 роки, витрати прибутків на цю діяльність і фінансове становище СОК, що безпосередньо залежить від виконуваних дій. У разі необхідності в межах Проекту МРГ можуть пропонуватися послуги місцевих фахівців, які надаватимуть підтримку СОК на етапі розробки бізнес-плану. Немає потреби складати новий бізнес-план, якщо він вже був розроблений на етапі створення СОК. *Координатор/представник МРГ у регіоні уважно оцінить якість бізнес-плану, від чого залежатиме подальша підтримка з боку Проекту МРГ.*

Розділ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНІЦІАТИВИ В МЕЖАХ МРГ

Для реалізації власної ініціативи СОК обов'язково залучає ресурси різних організацій. Усі державні й приватні установи ухвалюють власні правила та норми спонсорювання таких ініціатив. Проект МРГ також надає допомогу лише за умови дотримання певних вимог. У цьому розділі викладено умови й правила Проекту МРГ.



СОК повинен виконати наведені нижче кроки, щоб отримати фінансову й технічну допомогу в межах МРГ і реалізувати економічні ініціативи, спрямовані на підвищення зайнятості/доходів членів СОК. Слід зауважити, що у межах Проекту МРГ допомога надається лише для придбання нового обладнання або розвитку кооперативу в новому напрямку підприємницької діяльності. Ми не фінансуємо купівлю старого або вживаного обладнання та не надаємо кошти для підприємств, що працюють тривалий проміжок часу.

4.1 Створення функціональної групи (ФГ)

СОК, чий план економічного розвитку (ПЕР) затверджується на ФМР, повинен сформувавати таку функціональну групу з членів кооперативу:

- голова СОК, відповідальний за розвиток запропонованого бізнес-сектора;
- бухгалтер;
- член СОК, який може надати фахову оцінку затвердженого бізнес-плану;
- працівник СОК, який є експертом із маркетингової частини бізнес-плану;
- член СОК, який керує технічною складовою проекту;
- інші учасники (за потреби).

4.2 Нарощування потенціалу ФГ

У межах Проекту МРГ члени ФГ навчаються реалізовувати ПЕР, отримуючи знання з розвитку бізнесу та малого підприємництва, чинного законодавства, механізму впровадження, експлуатації й технічного обслуговування, фінансового менеджменту тощо. Якщо потрібно, члени СОК відвідують успішні кооперативи,

а також налагоджують зв'язки з постачальниками відповідних послуг.

Радимо звертатися до центру зайнятості та НГО, що знаходяться поблизу та спеціалізуються на розвитку малого бізнесу. Ці установи володіють значним обсягом корисної інформації.

4.3 Розробка технічного проекту й оцінювання витрат

Члени ФГ розробляють технічний проект і визначають кошторис витрат для вибраної економічної діяльності. За потреби, ФГ може звернутися до компанії, яка надає послуги з підготовки технічної документації. Кооператив, який здійснює часткове фінансування проекту, оплачує витрати за залучення сторонніх експертів. Технічний проект і кошторис мають бути затверджені на загальних зборах СОК¹⁵.

Члени ФГ повинні ретельно проаналізувати діяльність компаній, перш ніж звернутися до однієї з них і отримати консультації щодо технологій і напрямків діяльності.

4.4 Розробка мікропроектних пропозицій

На основі технічної документації, розробленої відповідно до положень Розділу 4.3 або бізнес-плану (див. пункт 3.5.1) і шаблону мікропроектної пропозиції (див. Додаток XIII), ФГ готує мікропроектну пропозицію за сприяння представника МРГ/координатора регіону та контактної особи на рівні району (*якщо місцева рада або районні органи влади беруть участь у реалізації проекту*). Пропозиція має визначати потребу в ресурсах, а також джерела (зокрема, внесок членів СОК), які будуть задовольняти їх. У зв'язку з цим нижче будуть розглянуті такі питання.

4.4.1 Підтримка з боку МРГ

Як правило, Проект МРГ надає СОК не більше трьох траншів на реалізацію одного чи більше мікропроектів, не перевищуючи визначену максимальну суму бюджету¹⁶. Сума першого траншу найбільша, а всі наступні – значно менші. Один із наступних грантів має бути витрачений на створення фонду обігових коштів (разом з *кредитною касою*)¹⁷, який гарантуватиме ефективну діяльність СОК. Це обов'язкова умова фінансування.

Частка коштів Проекту МРГ складає не більше 80% від загальної вартості першого чи наступного мікропроекту. Залежно від особливостей запропонованого проекту грант може надаватися у три етапи. Перерахування всієї суми можливе, якщо товари/послуги, які залучаються за рахунок наданих коштів, не можна придбати частинами, а СОК, у свою чергу, продемонстрував

15 Докладні відомості щодо підрахунку витрат на реалізацію див. у посібнику «Технічна документація» Проекту МРГ.

16 У 2015 році максимальна сума допомоги СОК складатиме 31 000 євро на 1-3 мікропроекти. Указану суму може бути змінено в будь-який час.

17 Див. Додаток XV, де наведено докладну інформацію про кредитну касу.

високі результати діяльності. Надання коштів у три етапи пояснюється можливостями придбання товарів/послуг частинами. Таке фінансування також виправдане, якщо, на думку команди МРГ, учасники СОК повинні поглибити знання, щоб їхня громада досягла дійсно високих результатів.

Експерти у Києві визначають суму кожного траншу, беручи до уваги товари/послуги, які потрібно придбати (або роботи, які мають бути виконані).

4.4.2 Частка витрат з боку СОК

СОК покриває 20% загальної вартості проекту. Майже половина витрат, що припадають на СОК, може покриватися у вигляді нефінансових внесків і/або за рахунок інших спонсорів. При цьому грошові внески членів СОК не мають перевищувати 10%.

Якщо таке було погоджено с представниками Проекту МРГ, витрати на підготовку технічної документації, можуть бути включені до пропозиції як частка, яку СОК вже сплатив у межах розподілу фінансування, якщо кооператив надасть підтвердження такої оплати.

4.4.3 Розгляд документів

ФГ також повинна отримати у письмовій формі рекомендації/ зобов'язання/ гарантії від спонсорів (сільських, районних, обласних рад, приватних підприємців), якщо ті беруть участь у реалізації мікропроекту. Разом з пропозицією також слід надати відповідні документи (статут, реєстраційна карта, виписка з банку, основні протоколи тощо).

Представник МРГ/координатор в регіоні перевірить мікропроектну пропозицію та супровідні документи. Якщо надана документація відповідає нормам, вона передається до центрального офісу для затвердження.

4.5 Затвердження мікропроектної пропозиції

Експерти МРГ/центрального офісу оцінюють пропозицію. Процедура оцінювання включає перевірку достовірності відомостей, наданих у пропозиції, під час спеціального відвідування кооперативу або за допомогою листування електронною поштою, спілкування у Skype чи по телефону. Якщо пропозиції визнано задовільними, їх рекомендують для затвердження. В іншому разі СОК має виправити документи відповідно до положень/процедур МРГ.

Комітет із затвердження проектів ПРООН виконує остаточну перевірку і приймає відповідне рішення.

4.6 Реалізація проекту

Для впровадження економічного проекту, затвердженого МРГ, ФГ/СОК слід виконати наведені нижче кроки.

4.6.1 Отримання гранту

ПРООН і СОК укладають грантову угоду про фінансування затвердженого

мікропроєкту. Угода підписується у присутності членів кооперативу й інших зацікавлених сторін (наприклад, представники районної, сільської ради і приватні спонсори). При цьому *представник МРГ/координатор пояснює членам і керівництву СОК, а також іншим залученим особам положення угоди.*

Відповідно до умов угоди МРГ перераховує 1-3 транші на рахунок СОК. Перший транш – це авансовий платіж для реалізації більшої частини проєкту. Другий транш надається після доцільного і правильного використання коштів першого траншу. Решта суми (третій транш) надається, коли мікропроєкт реалізовано (частка коштів СОК й інших спонсорів використана), зовнішній аудит завершено, визначено права власності на об'єкт і розроблено принципи стабільного розвитку.

СОК має надати фінансовий звіт з докладним описом використання кожного траншу. СОК отримує шаблон звіту разом з угодою. *Представник МРГ/координатор перевіряє документи, перш ніж надіслати їх до МРГ/головного офісу. За потреби координатор допомагає ФГ/керівництву СОК підготувати звіт.*

4.6.2 Придбання товарів і послуг

Отримавши перший транш від ПРООН, ФГ складає план роботи, оголошує тендер, на якому визначає можливого підрядника. На загальних зборах СОК затверджується підрядник, який буде виконувати передбачені угодою зобов'язання. У ході реалізації проєкту СОК, місцева влада й інші спонсори перераховують свої внески. Купуючи товари і послуги, СОК повинен діяти відповідно до фінансових і технічних норм МРГ/ПРООН¹⁸, особливо якщо використовуються кошти, надані в межах Проєкту МРГ, а також гроші, що є власною часткою кооперативу.

Якщо інші спонсори надають кошти, СОК може використовувати фінансові процедури, які відповідають вимогам спонсорів.

Згідно з угодою про надання гранту ПРООН володіє обладнанням і майном, придбаними за вказані кошти, доки представники програми офіційно не передадуть їх у власність СОК або іншого законного власника. Тому перш ніж продати, подарувати чи виконати будь-які інші дії, що спричиняють передачу права власності на це майно, бенефіціар СОК повинен звернутися до ПРООН і отримати відповідний дозвіл.

4.6.3 Моніторинг і звітність

Комітет з питань контролю якості у складі представника районної влади, голови сільської ради і представника МРГ/координатора відстежують реалізацію проєкту і, за потреби, надають рекомендації щодо коригування/скасування траншів. СОК повинен звітувати перед представниками МРГ про виконані роботи

¹⁸ Докладніше див. у технічній документації й посібнику з принципів здійснення фінансової діяльності.

й використані кошти, надаючи достовірні бухгалтерські дані у визначеному форматі.

4.6.4 Видимість інформації про донорів

СОК повинен наочно підтвердити весни інвесторів. Головні спонсори – це ЄС, ПРООН й інші особи (наприклад, сільська рада, районні й обласні органи влади, приватні спонсори) і власне СОК. СОК повинен забезпечувати видимість та прозорість цих даних уже на початку реалізації мікропроєкту. Після його завершення представники кооперативу повинні надати остаточний перелік усіх спонсорів¹⁹. У ході навчання представник МРГ/координатор розгляне питання прозорості даних про спонсорів. Такі роз'яснення також можуть надаватися за потреби.

4.7 Діяльність після завершення проєкту

Після завершення мікропроєкту робота СОК продовжується, тоді як ФГ загалом виконала поставлені завдання. Нижче наведено перелік ключових питань, які СОК має вирішити після реалізації мікропроєкту.

4.7.1 Громадський аудит/введення в експлуатацію та передача об'єкта

СОК проводить громадський аудит і вводить в експлуатацію мікропроєкт, тим самим підтверджуючи його завершення для учасників і органів місцевої влади (якщо вони є спонсорами або їм належить частина об'єкта).

У більшості випадків результатом мікропроєкту є новий об'єкт. Цей об'єкт має знаходитися на балансі СОК.

4.7.2 Забезпечення сталого розвитку об'єкта

Експлуатація та технічне обслуговування об'єкта, отриманого в результаті реалізації мікропроєкту – це непрості завдання для СОК. Об'єкт має діяти як підприємство. Для цього треба розробити і відповідним чином задіяти механізм стабільної діяльності. Об'єкт задовольняє потреби членів СОК, а кооператив має підтримувати його належну роботу за участі зацікавлених осіб. Зауважте, що СОК утримує майно за власний кошт, не отримуючи фінансування від місцевих органів влади або інших джерел. Витрати на технічне обслуговування закладаються у бізнес-план. Діяльність СОК має приносити прибуток, частина якого заощаджується, а потім витрачається для забезпечення належного функціонування кооперативу в довгостроковій перспективі. Передбачена для цього сума має вказуватися у бухгалтерській звітності. *Представник МРГ/координатор час від часу перевіряє, чи виконується ця вимога. Якщо СОК не виділяє кошти на підтримку інституційної стабільності мікропроєкту, він автоматично позбавляється права отримувати гранти МРГ на реалізацію наступних проєктів.*

¹⁹ Правила і підходи щодо дотримання прозорості інформації про спонсорів див. у розділі «Правила прозорості» Проєкту МРГ.

4.7.3 Документування досвіду й оприлюднення даних

СОК повинен задокументувати досвід роботи, порівнявши стан проекту до та після його реалізації. Також необхідно провести самооцінювання (PAS). Докладніше див. у Додатку XIV. Отримані результати використовуються для оцінювання результатів роботи СОК і його довгострокового впливу. Самооцінювання проводиться двічі на рік на постійній основі. *Представник МРГ/координатор наглядають за першим самооцінюванням, усі наступні перевірки СОК проводить самостійно.* Зауважте таке:

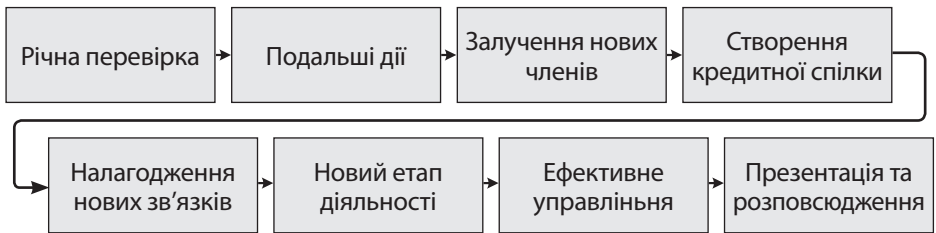
- результати кожного PAS документуються і передаються до офісу Проекту МРГ в регіоні;
- представник МРГ/координатор перевіряє точність даних у звіті;
- відповідно до правил МРГ необхідно надати звіт про зрілість першого мікропроекту. Якщо ви хочете отримати фінансування наступних мікропроектів, до відповідних документів слід долучити звіт з даними PAS. *Якщо самооцінювання проводиться із порушенням затвердженого графіку або дані у звіті не відповідають дійсності, СОК може бути позбавлений наступного гранту.*

Представники СОК також мають презентувати свої доробки ФМР, охоче ділитися досвідом з людьми під час навчальних візитів до їхнього кооперативу, а також звертатися до місцевих ЗМІ для висвітлення своєї діяльності.

Розділ 5

ОГЛЯД ТЕНДЕНЦІЙ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ

Некомерційні громадські організації реконструюють соціальні об'єкти, не беручи на себе серйозних зобов'язань на майбутнє. Кооперативи відрізняються від указаних організацій тим, що вони мають фінансові зобов'язання щодо стабільного розвитку та повинні гарантувати надання послуг його членам на постійній основі. Тому кооператив повинен діяти як компанія та планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Проект МРГ зобов'язується надавати різнобічну підтримку СОК протягом всього строку дії програми розвитку. Після завершення першого етапу мікропроєкту кооперативи мають розглянути низку питань.



5.1 Річна перевірка

У кінці кожного року СОК має оцінювати свою діяльність і якість послуг, що надаються. СОК може звернутися до спеціалізованої, незалежної аудиторської компанії для оцінювання правильності ведення фінансової діяльності. Рівень якості послуг визначається на основі самооцінювання або іншого відповідного підходу. Отримані дані слід оприлюднити й обговорити на загальних зборах. Такий підхід дозволяє виробити рекомендації, до яких буде дослухатися СОК протягом наступних років.

5.2 Подальші дії

СОК зобов'язаний вживати заходів відповідно до рекомендацій, розроблених за результатами оцінювання. Певні пропозиції виконуються негайно, реалізація інших потребує більше часу.

Згідно із законодавством, СОК повинен оформлювати податкову звітність, надавати відповідну звітність до інших визначених установ, а також доповідати спонсорам про виконані роботи та досягнення. За потреби, СОК вносить зміни до правил, внутрішнього розпорядку і навіть до статуту. Ефективність нового циклу ділової активності також може досягатися за рахунок погашення фінансових зобов'язань, технічного обслуговування обладнання, призначення нового керівного складу і/або співробітників.

Оскільки уряд постійно ухвалює нові законодавчі акти, представники СОК повинні переглянути законодавчі норми на наявність змін або нових правил, що регулюють діяльність СОК. З цією метою можна звернутися до юриста, відповідного депар-

таменту або представника МРГ/координатора. СОК повинен негайно внести зміни до статуту, правил, внутрішнього розпорядку та скоригувати діяльність відповідно до нових законів і правил, якщо ті були прийняті й стосуються роботи кооперативу.

Указані дії створюють підґрунтя для налагодження заснованих на довірі взаємин між членами СОК, спонсорами і місцевими органами влади.

5.3 Залучення нових членів

Після одного року діяльності СОК повинен розглянути нагальне питання вступу нових членів. Залучення додаткових учасників СОК означає збільшення обсягу робіт і фінансової бази. Протягом першого року багатопрофільні СОК зосереджені на одній сфері економічної діяльності, інші цільові домогосподарства не охоплюються. Отже, завдання кооперативу поступово залучати всі інші домогосподарства й одночасно на постійній основі надавати послуги наявним учасникам. У цьому напрямку слід рухатися, поки кооператив не нараховуватиме 80% домогосподарств (або більше), серед яких домогосподарства із середнім або високим прибутком стають членами *в довгостроковій перспективі*.

Якщо до кооперативу вступає велика кількість нових учасників, можливо, доведеться реорганізувати керівний склад, співробітників, змінювати правила та внутрішній розпорядок. У такому випадку СОК має негайно вжити відповідних заходів.

5.4 Створення/реконструкція каси взаємодопомоги (кредитної спілки)

Для ведення підприємницької діяльності СОК потрібно звертатися за кредитами до банків або інших фінансових установ, які не завжди можуть надати їх за прийнятними умовами. Тому СОК повинен вдаватися до альтернативного рішення, тобто створити *касу взаємодопомоги (або вступити в кредитну спілку)* в межах чинного законодавства. Представники проекту МРГ можуть надати технічну/правову допомогу в зазначеному аспекті. Також правила проекту передбачають можливість надання гранту на створення фонду обігових коштів. Можливо члени СОК приймуть рішення про створення власної кредитної спілки. Докладніше про це див. у Додатку XV.

Якщо СОК уже використовує неформальну *касу взаємодопомоги*, слід підбити підсумки за рік і переглянути функції *каси*, при цьому слід дотримуватися чинного законодавства.

5.5 Налагодження нових зв'язків

Кожного року СОК має гарантувати надійні відносини з партнерами/спонсорами/донорами і коригувати зв'язки із ними, ґрунтуючись на рівні їх залучення. Також слід здійснювати пошук нових організацій, які можуть надати технічну/фінансову допомогу. Команда Проекту МРГ бере участь у підготовці звернень СОК до нових джерел інвестицій.

СОК також може розглянути можливість об'єднання з іншим кооперативом та створити товариство на місцевому рівні або на рівні району чи регіону. Також СОК може вступити до вже створеного товариства. Членство у спілці або товаристві

передбачає рівномірне розподілення фінансових зобов'язань (принаймні у вигляді внесків), а також значні витрати часу та зусиль, які не завжди ведуть до потрібних результатів. З цієї точки зору СОК має ретельно проаналізувати переваги й недоліки вступу до товариства чи об'єднання з іншим СОК.

СОК має зміцнити базу ТІС, щоб члени користувалися даними про стан ринку й мали можливість зв'язатися з конкретними агенціями/експертами, які надають відповідні технології та послуги.

5.6 Новий етап діяльності

СОК повинен переглянути план економічного розвитку (ПЕР), визначити пріоритети з огляду на результати діяльності, оцінити поточне соціально-економічне середовище, напрямки роботи, яким надають перевагу члени кооперативу, чисельність персоналу й фінансові можливості, а також наявність внутрішніх/зовнішніх джерел інвестицій. Доцільно буде проаналізувати бачення всіх членів СОК, особливо якщо в кооператив вступили нові домогосподарства.

5.7 Ефективне управління

Ефективне управління – запорука успішного розвитку кооперативу. Керівництво СОК повинно приймати обґрунтовані рішення, демонструвати прозорість у фінансових транзакціях, бути готовим надати звітність та дотримуватися інших не менш важливих правил. Керівний склад має у повному обсязі інформувати про всі важливі рішення, які будуть прийматися, а також звертатися до всіх членів кооперативу та цікавитися їхньою думкою з цього приводу. Фінансові операції мають проводитися прозоро та в повному обсязі відображатися в бухгалтерських звітах. Усі рішення/операції, які виходять за межі повноважень або порушують закон, тягнуть за собою відповідальність.

Керівний склад СОК слід негайно змінювати, якщо цього вимагає Статут або чинне законодавство. Особи, які наразі обіймають керівні посади, повинні розробити принцип делегування повноважень й дотримуватися його, що дозволить плавно передавати керівні повноваження.

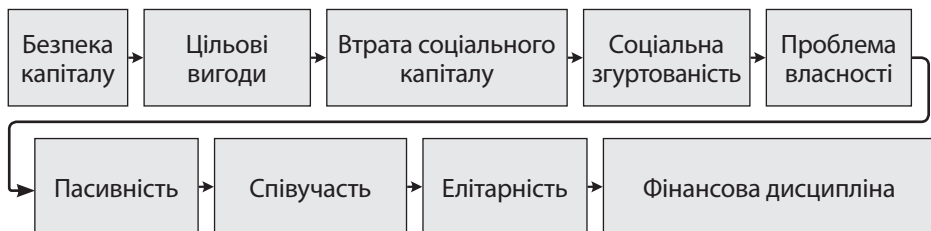
За потреби, Проект МРГ надає допомогу у підготовці керівництва/персоналу СОК. *Представник МРГ/координатор також щокварталу перевіряє діяльність СОК (опис перевірки див. у Додатку XVI). У ході перевірки уповноважена особа відвідує кооператив, спілкується з керівництвом/співробітниками, перевіряє бухгалтерію, майнові ресурси, а також зустрічається з членами кооперативу та перевіряє надану інформацію*

5.8 Презентація та розповсюдження

СОК завжди повинен демонструвати найвищі показники. Досвід роботи слід фіксувати в письмовій формі й постійно оприлюднювати його в доступних засобах масової інформації. Тут у нагоді може стати ТІС. Що більше людей знає про ваші успіхи, то більша ймовірність залучення інвестицій ззовні. *Проект МРГ надає допомогу у висвітленні діяльності СОК, якщо члени кооперативу погодяться щодо*

Розділ 6

ПРОБЛЕМИ, ЇХ ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ



№	Питання	Проблеми/ризик	Причини	Рішення
1	Безпека капіталу	Фонд може бути привласнений	<p>Низький рівень прозорості в процесі прийняття рішень та угод в СОК</p> <p>Погана політика використання ресурсів і процедур в СОК</p> <p>Слабкий фінансовий менеджер</p> <p>СОК – користувачі не дуже пильні й не цікавляться перебігом подій</p> <p>Передчасне «вприскування» зовнішніх коштів</p> <p>Занижений фінансовий інтерес з боку більшості членів</p> <p>Відсутність контролю з боку Проекту МРГ</p> <p>Керівники СОК прямо чи опосередковано беруть участь в отриманні вигоди від ресурсів</p>	<p>Повторне забезпечення орієнтації на більшість членів</p> <p>Організація якісного навчання бухгалтера та вибіркова перевірка</p> <p>Підготовка розумної політики та процедур</p> <p>Дозволити членам спочатку проводити невеликі заходи за власні гроші</p> <p>Надавати зовнішні кошти тільки після того, як кооператив продемонстрував високу зрілість і вніс свою частку</p> <p>Проводити постійний аудит СОК</p> <p>Запровадження порядку постійної звітності перед членами</p>
2	СОК не приносить користі членам ОСГ (дрібним фермерам)	Може бути захопленим впливовими великими/середніми підприємцями	<p>Обрання домогосподарств не було зроблено у суворій відповідності з рекомендаціями МРГ</p> <p>Великі/середні підприємці зробили суттєвий внесок і великі обіцянки. В результаті інші члени їм повірили і ввели їх до складу</p>	<p>Дотримуватися жорстких критеріїв, рекомендованих Проектом МРГ, даючи перевагу у членстві бідним ОСГ. Перекопатися в тому, що до членів СОК не потрапили впливові великі господарі або виключити їх, якщо вони вже є членами СОК</p> <p>Залучати великих/впливових фермерів як асоційованих членів. Законодавство не дозволяє обслуговування СОК тих, хто не є членами СОК</p>

3	Втрата соціального капіталу	СОК та їх керівники використовують місцевими елітами, політичними партіями, релігійними течіями	Процес відбору керівників був слабким Тренінги для керівників були недостатніми Недостатній контроль з боку членів СОК та МРГ-команди Основні члени погано обізнані з правилами/нормами і не знають своїх обов'язків, прав та можливостей Керівники мають корисливі наміри Погана згуртованість між членами МРГ-команди заангажовані певною політичною/релігійною/етнічною силами	Ефективно провести перший діалог і зробити потенційні цілі добре відомими членам СОК Розробити чіткі керівні принципи щодо відповідальності керівників СОК перед членами Забезпечити надійну підготовку членів наглядової ради та ревізійної комісії Забезпечити сильну орієнтацію на потреби членів СОК Регулярно проводити PAS згідно зі стандартами Координатор Проекту МРГ має регулярно проводити квартальний моніторинг СОК На публіці МРГ-команди повинні бути повністю неупередженими з точки зору політики, релігії та етнічної приналежності
4	Соціальна згуртованість	Між членами СОК знижується згуртованість	Зловживання ресурсами СОК окремими членами Відшкодування власного капіталу є низьким (лише кілька членів або кілька членів групи отримують вигоду) Погіршилася культура взаємодопомоги Слабке керівництво Дискримінаційний розподіл надходжень Персональні конфлікти між керівництвом Члени СОК занадто зайняті іншими проблемами, щоб залаштатися згуртованими Дії МРГ-команди неузгоджені	Організувати навчання та спрямування інтересів членів СОК Реалізація соціальних/культурних заходів, які будуть сприяти згуртованості Впровадження чітких систем розподілу надходжень на основі паїв Створення деталізованої (з розбивкою за позиціями) системи моніторингу для забезпечення ефективної вигоди для тих, хто відстає Мотивувати тих отримувачів, які стали пасивними/розрізненими (після отримання вигоди), щоб їх активізувати
5	Проблема власності	Після завершення проекту члени не захищають свій кооператив	Вибір громади був фіктивним (тільки для отримання мікро-проекту); Нечітке бачення членами/керівництвом багатостороннього використання СОК Ресурси були отримані без здійснення власних внесків/відповідальності	Із самого початку дати зрозуміти членам, що СОК є їх організацією (а не МРГ) Забезпечити підтримку тільки після того, коли організація продемонструє свою зрілість та після узгодження з боку регіонального та центрального офісів Проекту МРГ Зробити попит на участь у програмі МРГ – створити конкуренцію Продемонструвати, що СОК може бути ширше використаним у довгостроковій перспективі Вимога до членів громади здійснити внески для впровадження проекту

6	Проблема пасивності	Члени СОК пасивні	<p>Більшість членів не є бенефіціарами</p> <p>Більшість членів не мають повного уявлення про значення СОК</p> <p>Обмежена діяльність СОК</p> <p>Сумніви щодо ефективності СОК</p> <p>Члени кооперативу не мають доходів, щоб зробити внесок паїв та коштів, щоб фінансувати мікропроект</p> <p>Домінування керівництва або декількох членів</p> <p>Високий рівень гетерогенності між членами</p> <p>На зборах переважають некооперативні проблеми</p> <p>Недотримання порад МРГ</p> <p>Внески на рахунки поступають нерегулярно і непрозоро, що призводить до невпевненості серед членів</p>	<p>Переконатися, що дотримуються права людини, які ефективно реалізуються</p> <p>Організувати відвідування успішних кооперативів та ознайомлення з їхньою діяльністю</p> <p>Частіше залучати членів до невеликих заходів з розвитку кооперативу</p> <p>Здійснити четвертий діалог (за допомогою PAS та квартального звіту з моніторингу), щоб детально обговорити ті питання, які потребують уваги</p> <p>Приділяти більшу увагу не лідерам СОК, а членам СОК</p> <p>Переконати, що особисті проблеми не вносяться до організаційної діяльності</p> <p>Допомогти членам СОК розробити календар заходів та подальших дій</p> <p>Встановити регулярний графік звітності перед членами СОК</p> <p>Розмір вступних внесків повинен бути доступним для родин із низькими доходами</p>
7	Отримання повної співпраці є проблематичним	Всі цільові ОСГ не приєдналися до кооперативу, або деякі ОСГ, які беруть участь у проєкті, виходять з організації	<p>Громада занадто велика, тому бачення її членами формування СОК не відповідають більшості з них</p> <p>ОСГ очолюють літні люди, а працездатні, можливо, знаходяться не у селищі</p> <p>Відсутність бажання щось робити, приєднавшись до СОК, через наявність альтернативних привабливих джерел доходу</p> <p>Відсутність взаєморозуміння з іншими СОК-членами/керівництвом;</p> <p>Тільки деякі члени СОК в минулому отримали від організації несправедливі переваги, залишивши інших учасників у відчайдушній ситуації та розчаруванні. В результаті вони втратили віру в СОК</p>	<p>Дотримуватися керівних принципів МРГ для визначення території СОК</p> <p>Члени повинні бути заохочуваними, щоб зрозуміти, що СОК могли б зробити ще багато іншого, а не лише мікропроект. Відповідно, вони повинні брати участь у плануванні та провадженні діяльності</p> <p>Під час зустрічей повинно бути проведено обговорення на різні теми для підвищення обізнаності членів</p> <p>Проводити заходи з метою ведення діяльності таким чином, щоб приносити користь усім членам СОК та більше 80% ОСГ у громаді</p>

8	Елітарність серед керівництва	СОК-керівники стали домінуючими	Керівники СОК мають величезний ентузіазм розвивати кооператив, але мешканці не поділяють їхніх бажань Відсутність підготовки (спеціальності) Керівники домінують за своєю природою Серед членів відсутні особистості, щоб кинути виклик/замінити керівників (в результаті останні демонструють монополістичну поведінку)	Навчати та готувати помічників керівників (наприклад, помічника голови, скарбника і т. ін.) Проводити щорічні оцінювання СОК. Надати пояснення членам, щоб вони усвідомили, що можуть змінювати керівників, якщо це необхідно Мотивувати керівників до покращення роботи Організовувати навчання щодо підвищення кваліфікації
11	Слабка фінансова дисципліна	Скарбник/касир СОК має велику кількість грошових коштів готівкою	Немає можливості своєчасно внести кошти в банк (банк знаходиться не в селі) Керівникам не вистачає часу, щоб часто відвідувати банк Відсутній жорсткий графік внеску паїв членів СОК Фінансова політика керівництва організації слабка Основні члени соромляться піднімати це питання на зборах Керівництво СОК слабе або егоїстичне Привласнення грошей	Система повинна бути розробленою так, щоб гарантувати, що скарбнику не потрібно тримати готівку Розробити фіксований графік для збору коштів Доручити членам, які користуються довірою, частіше відвідувати банк Оцінити керівника і попросити його/її або здійснити відповідні заходи з підвищення фінансової дисципліни, або запропонувати залишити посаду Загальні збори створюють робочу групу, щоб повернути гроші, якщо вони були привласнені
14	Низький прогрес мікропроєкту	Прогрес мікропроєкту незадовільний	Всупереч рішенням членів, не зроблено внесок для початку діяльності СОК Фінансування з боку зовнішніх спонсорів було неадекватним або невчасним Керівництво не змогло забезпечити участь всіх одержувачів Фонд мікропроєкту був використаним непрозоро. В результаті у членів СОК з'явилося відчуття сумніву Здійснення плану не було підготовлено на основі консенсусу В ході реалізації мікропроєктів виник конфлікт Механізм розподілу вигод і витрат непропорційний і не виправданий Багато інших організацій почали подібні проєкти в тій самій сфері Підрядник некомпетентний Комітет із контролю якості неактивний	Планування діяльності кооперативу має здійснюватися на засадах повної участі всіх членів Під час підписання грантової угоди з донорами необхідно адекватно обговорювати кожен її пункт для досягнення задоволення кожного з учасників Бухоблік має бути прозорим, аудит має проводитися регулярно, про його результати необхідно повідомляти членам СОК Перед тим, як здійснити черговий внесок, донори забезпечують повний аудит попередніх внесків Для підготовки запиту та надання траншу МРГ-команда повинна забезпечити, щоб під час проведення тендеру були виконані всі вимоги Комітет контролю якості повинен бути активним

15	Зменшений ентузіазм громади	Члени намагаються зробити багато речей за короткий час, але не вдало	Інші організації, що працюють в області, також намагаються працювати з тією самою громадою та людьми (члени і лідери СОК). В результаті члени та керівники не в змозі приділяти достатньо часу і ресурсів для роботи, ініційованої МРГ. Існують сумніви серед учасників, що МРГ буде працювати з громадою протягом тривалого періоду та підтримувати її. Наявність великої кількості одночасно проведених заходів призводить до швидкого стомлювання, а звідси – розчарування та небажання працювати	Члени СОК/керівники повинні бути впевнені, що МРГ буде співпрацювати не менше 3 років, щоб зберегти підтримку СОК (тому вони не повинні поспішати) Під час визначення предмету діяльності та планування його реалізації може бути визначено багато напрямів діяльності. Але тільки пріоритетні, гостро необхідні громаді, можуть бути запущеними для вирішення
----	-----------------------------	--	--	---

Додаток І. Докладна інформація щодо деяких частин статуту

1. Основоположні права та обов'язки членів кооперативу

Основоположні права:

- a. участь у господарській діяльності кооперативу та в управлінні кооперативом;
- b. право голосу на його загальних зборах;
- c. право обирати і бути обраним до органів управління;
- d. право користування послугами кооперативу;
- e. право одержання кооперативних виплат та виплат на паї;
- f. право одержання паю у разі виходу з кооперативу в порядку і в строки, визначені його статутом;
- g. право вносити пропозиції щодо поліпшення роботи кооперативу, усунення недоліків у роботі його органів управління та посадових осіб;
- h. право звертатися до органів управління та органів контролю за діяльністю кооперативу, посадових осіб кооперативу із запитам, пов'язаними з членством у кооперативі та діяльністю кооперативу, одержувати письмові відповіді на свої запити.

Основні обов'язки

Основними обов'язками члена кооперативу є:

- a. додержання статуту кооперативу;
- b. виконання рішень органів управління СОК та органів контролю за діяльністю кооперативу;
- c. виконання своїх зобов'язань перед кооперативом;
- d. сплата визначених статутом кооперативу внесків.

2. Припинення членства

Членство в кооперативі припиняється у разі:

- a. добровільного виходу з нього;
- b. припинення трудової участі в діяльності виробничого кооперативу;
- c. несплати внесків у порядку, визначеному статутом кооперативу;
- d. смерті члена кооперативу – фізичної особи;
- e. ліквідації члена кооперативу – юридичної особи;
- f. припинення діяльності кооперативу.

Примітка: Виключення з членів кооперативу може бути оскаржене до суду.

3. Вищий орган управління кооперативу

Вищим органом управління кооперативу є загальні збори членів кооперативу. До компетенції загальних зборів членів кооперативу належить:

- a. затвердження статуту кооперативу та внесення до нього змін, прийняття інших рішень, що стосуються діяльності кооперативу;
- b. утворення органів управління та органів контролю за діяльністю

-
- кооперативу, інших органів кооперативу;
- c. заслуховування звітів його органів управління і органів контролю;
 - d. затвердження порядку розподілу доходу кооперативу;
 - e. визначення розмірів вступного і членського внесків та паїв;
 - f. визначення розмірів, порядку формування та використання фондів кооперативу;
 - g. визначення розмірів оплати праці голови правління, голови ревізійної комісії, а також кошторису на утримання апарату органів управління та органів контролю за діяльністю кооперативу;
 - h. затвердження річного звіту і балансу кооперативу;
 - i. затвердження рішення правління або голови правління про прийняття нових членів та припинення членства;
 - j. прийняття рішень щодо володіння, користування та розпорядження майном;
 - k. утворення спеціальних комісій із залученням найманих працівників як консультантів;
 - l. прийняття рішень про вступ кооперативу до кооперативних об'єднань;
 - m. прийняття рішень про реорганізацію або ліквідацію кооперативу;
 - n. інші питання.

Порядок роботи загальних зборів визначено в Законі України «Про кооперацію». Зокрема, законом визначається порядок скликання чергових та позачергових загальних зборів, прийняття рішень, а також порядок участі у зборах (особисто або шляхом передачі голосу) тощо.

4. Виконавчий орган кооперативу

Виконавчим органом кооперативу є правління, яке очолює голова, повноваження якого визначаються статутом кооперативу. Виконавчий орган підзвітний загальним зборам кооперативу. Виконавчий орган кооперативу:

- a. здійснює управління кооперативом та забезпечує виконання рішень загальних зборів;
- b. представляє кооператив у відносинах з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями, юридичними та фізичними особами;
- c. укладає угоди з іншими кооперативами, органами місцевого самоврядування, органами державної влади, донорськими установами, приватними компаніями тощо;
- d. діє від імені кооперативу в межах, передбачених статутом кооперативу.

Виконавчий орган може бути наділений повноваженнями, визначеними статутом кооперативу та необхідними для його ефективної роботи.

Обрання виконавчого органу, визначення строку його повноважень та прийняття рішення про його закінчення здійснюється загальними зборами відповідно до порядку, визначеного статутом. За необхідності, правління кооперативу може наймати виконавчого директора для оперативного

управління діяльністю кооперативу. Виконавчий директор виконує свої функції на умовах контракту, має права та виконує функції, делеговані йому правлінням кооперативу.

5. Спостережна рада кооперативу

Спостережна рада кооперативу здійснює контроль за додержанням статуту кооперативу та за діяльністю виконавчого органу управління кооперативу. Спостережна рада кооперативу може утворюватися у кооперативі, в якому кількість членів перевищує 50 осіб.

Спостережна рада кооперативу обирається із числа членів кооперативу на загальних зборах кооперативу у кількості 3-5 чоловік, які працюють у раді на громадських засадах.

Спостережна рада кооперативу підзвітна загальним зборам членів кооперативу.

До складу спостережної ради кооперативу не можуть входити члени правління чи члени ревізійної комісії (ревізори) кооперативу.

Повноваження членів спостережної ради кооперативу можуть бути достроково припинені за рішенням загальних зборів членів кооперативу.

6. Ревізійна комісія (ревізор) кооперативу

Для контролю за фінансово-господарською діяльністю кооперативу загальні збори кооперативу обирають ревізійну комісію у порядку, встановленому його статутом. Ревізійна комісія (ревізор) підзвітна загальним зборам членів кооперативу.

Перевірки результатів фінансово-господарської діяльності кооперативу проводяться ревізійною комісією за власною ініціативою, а також за рішенням загальних зборів чи на вимогу не менш як 10 відсотків членів кооперативу. На вимогу ревізійної комісії (ревізора) надаються будь-які матеріали, бухгалтерські та інші документи, а також пояснення посадових осіб кооперативу.

Строк повноважень ревізійної комісії (ревізора) становить один рік та закінчується після подання нею висновку за річним звітом про результати діяльності кооперативу.

7. Ліквідація кооперативу

Кооператив ліквідується за рішенням загальних зборів членів кооперативу або зборів уповноважених або за рішенням суду. Ліквідація кооперативу здійснюється комісією, призначеною органом, який прийняв рішення про його ліквідацію. Цим же органом визначається порядок діяльності ліквідаційної комісії. Ліквідаційна комісія зобов'язана провести роботу, пов'язану із:

1. стягненням дебіторської заборгованості кооперативу і виявленням претензій кредиторів;
2. встановленням порядку і строків проведення ліквідації, а також строків для заявлення претензій кредиторам;

-
3. проведення ліквідації кооперативу у порядку, встановленому законом:
- задоволення вимог кредиторів кооперативу;
 - здійснення виплат членам кооперативу, паїв та виплат на паї,
 - здійснення кооперативних виплат та оплати праці,
 - проведення розрахунків з кооперативним об'єднанням, членом якого він є, розподіляється між членами кооперативу у порядку, визначеному статутом.

Майно неподільного фонду не підлягає поділу між його членами і передається за рішенням ліквідаційної комісії іншій кооперативній організації. При цьому у рішенні повинні бути визначені напрями використання зазначеного майна.

Додаток II. Короткий опис Проекту МРГ-III

<http://www.cba.org.ua/three>

НАША МЕТА

Основна мета Проекту – сприяти сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні шляхом зміцнення спільного управління та заохочення громадських ініціатив по всій Україні.

Третя фаза Проекту триватиме 42 місяці, починаючи з 1 квітня 2014 року. Під час третьої фази Проект МРГ надаватиме підтримку обласним та місцевим органам влади щодо поширення кращих практик та досвіду щодо спільного планування та подальшого поширення підходу, орієнтованого на громаду. Діяльність Проекту МРГ буде спрямована на відновлення базової соціальної та комунальної інфраструктури в таких пріоритетних сферах діяльності громад, як енергоефективність, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища, водопостачання спільно з розвитком малого аграрного бізнесу. Проект надаватиме підтримку Уряду України у впровадженні реформ з децентралізації та поширенні інноваційних підходів щодо спільного планування та сприяння сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні через центри управління знаннями та впровадження курсу у навчальні програми двадцяти університетів. Проект фінансується Європейським Союзом та співфінансується й впроваджується Програмою розвитку ООН.

Завдання Проекту:

- Розбудова спроможностей місцевих громад та представників влади у впровадженні місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, запровадженні місцевого планування за участі громад, наданні громадських послуг, відновленні базової соціальної та комунальної інфраструктури, а також розвитку малого фермерського бізнесу;
- Заохочування енергетичного планування та ефективного використання енергії, використання інноваційних технологій та проведення кампаній з підвищення обізнаності у сфері енергоефективності;
- Поширення кращих практик та знань щодо мобілізації громад та управління за участі громад через національний ресурсний центр та сприяння розвитку політики щодо місцевого самоврядування, поступу децентралізації та регіонального розвитку;
- Включення методології підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, до навчальних планів та програм вищих навчальних закладів.

Очікувані результати:

- Місцеві громади та органи влади покращать здібності до місцевого планування за участі громад, спільного прийняття рішень та запровадження сталих місцевих ініціатив;

-
- Члени громад, організації громад (ОГ), асоціації співвласників багатоповерхових будинків (ОСББ) та виборні/державні посадовці отримують знання та навички з впровадження методології, орієнтованої на громаду для досягнення сталого місцевого розвитку;
 - В результаті покращення основних комунальних послуг та запровадження діяльності, скерованої на підвищення доходу, мешканці сіл та малих міст отримують кращі умови життя;
 - Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи здійснюють економічну діяльність, яка підвищує доходи сільського населення та сприяє створенню нових робочих місць для мешканців домогосподарств у сільській місцевості;
 - Проведено кампанії з підвищення обізнаності громадськості у сфері енергоефективності;
 - Запроваджено інноваційні практики та інструменти муніципального управління з метою надання кращих громадських послуг та залучення до участі мешканців громад;
 - Набуття досвіду щодо мобілізації громад та управління за участі громад, збір та розповсюдження їх через національний ресурсний центр, та включення їх до навчальних програм вищих навчальних закладів.

Додаток III. Докладна інформація щодо пілотного впровадження СЕР компоненту

Підґрунтя

Впродовж першої фази проекту МРГ акцент був зроблений на громаду в цілому не беручи до уваги соціально=економічний статус домогосподарств. Члени громад вчилися спільно вирішувати їх базові проблеми. Ці проблеми було відображено у водопостачанні, охороні здоров'я, енергетиці та навколишньому середовищі. Рішення проблем були у створенні/відновленні об'єктів громадської інфраструктури. Методологія МРГ була успішною і дозволила охопити більш ніж 80% домогосподарств у сільських громадах. Вклад домогосподарств- учасників був фінансовим або нефінансовим.

В процесі документування отриманих знань було виявлено що проект досяг своїх цілей та результатів. Однак неочікувані результати також мали місце. Значна частина домогосподарств стикалась с труднощами при внесенні свого вкладу, тому що вони бідні і не мають доходів. Це виникало внаслідок низького рівня зайнятості сільського населення і низьких доходів внаслідок низької продуктивності ОСГ, високих витрат на вхідні ресурси та низьких продажних цін на їх продукцію. Підвищення економічних можливостей ОСГ є ключовим для того щоб вони могли залишатися на рівні з не-бідними домогосподарствами та могли виконувати їх персональні та соціальні зобов'язання.

Колективні дії мають найбільший потенціал

Кращі технології виробництва, переробка продукції, підвищення ринкової позиції через більші партії при постачанні та збуті як бачиться може бути потенціальним шляхом вирішення проблем з подолання бідності та підвищення економічного потенціалу ОСГ. На жаль поодинці ОСГ нездатні здолати ринкові сили через їх невеликий розмір в сільській економіці. Досвід показує що сільські домогосподарства можуть покращити своє становище через колективні дії. Разом вони можуть стати значним актором у місцевій економіці. Для цього вони повинні вивчити ринкові сили та спільно використовувати ці сили на свою користь. Цінність колективних дій було продемонстровано протягом фази МРГ-I, і як наслідок очевидно що вирішення економічних проблем домогосподарств з низькими доходами можливо через колективні дії.

Бачення МРГ-II по подоланню сільської бідності

Впродовж другої фази проекту МРГ (МРГ-II), компонент Сільського Економічного Розвитку (СЕР) було впроваджено для вирішення економічних проблем ОСГ з низькими доходами. Таким чином, завданням МРГ проекту була підтримка розвитку малого бізнесу в сільській місцевості з ціллю підняття рівня зайнятості та доходів. Двигаючись у цьому напрямку, проект розширював можливості сільських домогосподарств з низькими доходами, дозволяючи їм об'єднатися в сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК) I, сформувати матеріально-технічну базу, отримати навички виконуючі операції з виробництва, переробки, маркетингу та агросервісу. В рамках МРГ-II було передбачено створення 17 СОК.

Пілотування компоненту СЕР

У 2012 році проект МРГ-II проводив пілотування у 2-х громадах у 7 областях Тернопільській, Миколаївській, Кіровоградській, Сумській, Донецькій, Чернівецькій та Черкаській.

У перших п'яти областях громади вже працювали раніше з МРГ і мали досвід колективного планування та дій. Очікувалось, що компонент СЕР буде впроваджено тут з відносно невеликими зусиллями. В Чернівецькій та Черкаській областях пілотування компоненту було обрано в тих громадах, де раніше не було МРГ, для того щоб оцінити які зусилля та час необхідні у тих громадах, де немає досвіду колективних дій.

Через поетапне оцінювання у кожній громаді були ідентифіковані домогосподарства з низьким доходом. Цільові домогосподарства відчували необхідність їх участі в економічній діяльності та мотивовані приєднатися до багатофункціонального неприбуткового СОК. Необхідна юридична підтримка та тренінги з боку проекту було надано для реєстрації СОК відповідно до чинного українського законодавства. Більш того МРГ надавав різні типи тренінгів та консультаційну підтримку, інституціональну підтримку для розбудови потенціалу та мікро-грантову підтримку для того щоб СОКи могли ефективно займатися своєю діяльністю. Крім того МРГ надав тренінгову та консультаційну підтримку місцевим урядовим посадовцям для того щоб вони змогли надати фінансову або нефінансову підтримку СОК коли це було необхідно.

К кінцю пілотування МРГ-II, 1491 чоловіків та жінок з 1018 домогосподарств у 16 громадах прийняли участь у пілотній фазі СЕР компонента. Кожний кооператив утворим Технічний інформаційний центр (ТІЦ) для збору інформації відносно виробництва, переробки та маркетингу з різних джерел (наукові інституції, департаменти сільського господарства, приватні агенції, інше) та розповсюдження цієї інформації для членів СОК. Ці центри забезпечили бідним селянам доступ до інформації в шаговій доступності. Серія регулярних та освіжаючих тренінгів було організовано для 1681 членів СОК та держслужбовців для підняття їх професійного рівня в галузі агробізнесу та започаткування нових видів діяльності. Збільшена економічна діяльність потребує додаткових послуг, які і будуть надаватися з боку СОК. Для того щоб СОК міг виступати ефективним провайдером послуг, малі гранти було надано для купівлі невеликого агро-обладнання та техніки, які б дозволяли виконувати такі операції як, наприклад, оранка городів та ділянок, збір врожаю, обприскування, постачання насіння. Інші, переробку агропродукції (фрукти, молоко, м'ясо), та транспортування на ринок. Виділення малих грантів було згідно схеми, де МРГ надавала 70%, а 30% було внеском отримувача (до 15% з яких було внеском місцевої влади/приватних спонсорів та залишок був внеском членів СОК). Підтримка надавалась за умови підготовки бізнес-плану, подальшого моніторингу та звітування.

Отримані уроки з пілотування МРГ-II

Час від часу в проекті проводилося як внутрішнє документування так і зовнішнє незалежне оцінювання отриманого досвіду в рамках компоненту СЕР МРГ-II. В цілому МРГ-II пілотування запропонувало унікальну методологію, яка ефективна в прямому охопленні домогосподарств з низьким доходом та підвищення рівня їх економічного

благополуччя. Знахідки в процесі пілотування показують як сильні сторони так і слабкі моменти, які потрібно враховувати при розширенні цієї діяльності в майбутньому. Деякі з них описані нижче:

1. *Повне охоплення цільових домогосподарств потребує часу* – тільки 20-40% цільових домогосподарств у громадах прийняли участі на етапі пілотування МРГ-II. Це з одного боку було внаслідок того що СОК пропонував послуги (маркетинг фруктів або переробка молока наприклад), які релевантні тільки до частини цільових ОСГ, які і вступили в СОК. Інші домогосподарства чекають в свою чергу коли СОК буде пропонувати послуги, які будуть корисні для них. Це значить що СОК повинен бути багатофункціональним, щоб охопити всі цільові домогосподарства. Враховуючи обмежені можливості. СОК може досягнути цього лише за декілька років.
2. *Будь-яка громада підходить для МРГ методології* – Нема ніякої різниці між МРГ-громадами та іншими громадами відносно відклику на методологію МРГ та якості втілення діяльності.
3. *Нотатка щодо охоплення домогосподарств які не є бідними* – методологія МРГ націлена на бідні домогосподарства, але вона може бути розширена і для включення більш заможних господарств, для того щоб уникнути звинувачень в «дискримінації» і також щоб використовувати потенціал більш заможних господарств на користь бідних.
4. *Внесок з локальних ресурсів завеликий* – 30% внесок у мікро-проект з боку місцевої громади у деяких випадках дуже великий. Раніше законодавство дозволяло місцевій владі фінансово підтримувати СОКи з бюджету але зараз таке заборонено. Таким чином проект МРГ може розглядати тільки внесок членів СОК. В той же час СОК об'єднує бідних, тому їх внесок повинен бути таким які вони можуть заплатити.
5. *Зниження рівня бідності потребує часу та значних витрат* – це потребує декілька великих інвестицій або великої кількості невеликих інвестицій в кожній громаді для того щоб гарантувати що досягнуто рівень зайнятості, який би забезпечив виведення бідних домогосподарств з зони бідності. Для малих проектів, які є в МРГ, ці завдання неприйнятні. Пілотування МРГ дозволяє навчити методології та очікую що члени домогосподарств будуть займатися економічною діяльністю одною за одною доки вони не досягнуть прийнятного рівня. Для цього СОК повинен проводити активну діяльність декілька років щоб сформувати належну матеріально-технічну базу. Для цього вони також повинні шукати допомогу з різних джерел. З боку МРГ повинен бути не один грант але серія невеликих грантів в також технічна підтримка впродовж декількох років.
6. *Сильний моніторинг* – Повинна бути створена сильна моніторингова система. Яка б гарантувала що всі рішення та транзакції СОК прозорі, підзвітні та забезпечується рівний доступ до вигід СОК для всіх членів однаково.
7. *Детальну інформацію стосовно пілотування МРГ можна знайти у звітах Проекту.*

Додаток IV. Форма заявки на участь (для областей)

1. **Контактна особа:** Представник ОДА/ОР, який відповідає за роботу за цією заявкою

1. ПІБ: _____.

2. Посада: _____.

3. Контактний номер телефону: _____ e-mail: _____.

2. Інформація про область

2.1. Надайте загальну інформацію, включаючи:

- Чисельність населення – (i) сільського – _____ (ii) міського – _____.
- Кількість сільських рад, чисельність населення яких менша ніж 10000 осіб – _____.
- Кількість міських рад, чисельність населення яких менша ніж 10000 осіб – _____.
- Кількість міських рад, чисельність населення яких між 10000 та 150000 осіб – _____.
- Назви міст обласного підпорядкування разом з чисельністю їх населення _____.

2.2. Надайте *коротку* інформацію щодо існуючих соціальних, економічних, екологічних проблем, а також щодо доступу до громадських послуг як у *сільській місцевості, так і в містах* з населенням менше ніж 150000 осіб. Будь ласка, по можливості, надавайте останні статистичні дані.

Ключові індикатори	Сільські території	Міста з населенням < 150000
Бідність/зайнятість		
.....		
.....		
.....		

2.3. Надайте *коротку* інформацію щодо напрямків розвитку області відповідно до бачення обласної влади (відповідно до останньої соціально-економічної програми). Будь ласка, надайте опис у контексті сільських та міських територій.

3. Вибір варіантів, мотивація та зобов'язання

3.1. Будь ласка, виберіть один із компонентів:

- Компонент з економічного розвитку громад –
- Компонент з муніципального розвитку –

3.2. Поясніть свою зацікавленість у обраному компоненті:

- Обговорено та вирішено відповідним дорадчим органом обласної влади ____ (дата)
- ...
- ...

3.3. Опишіть ваші пропозиції щодо впровадження обраного компоненту:

- ...
- ...
- ...

Заступник голови, _____ Дата: _____
обласної державної адміністрації

Заступник голови, _____ Дата: _____
обласної ради

Додаток V. Форма заявки на участь (для районів)

_____ район _____

_____ області

Контактна особа: _____

Посада: _____

Тел.: _____

№	Показник	Дані	Примітки
1.	Загальна чисельність населення району		
2.	Кількість сільських рад з менше 10000 населення		
3.	Частка сільського населення в районі (%)		
4.	Частка безробітного сільського населення (%)		
5.	Доходи районного бюджету на душу населення (тис. грн.)		
6.	Кількість особистих селянських господарств (ОСГ) в районі		
7.	Загальна площа сільськогосподарських земель (га)		
8.	Частка сільськогосподарських земель, що використовується ОСГ		
9.	Частка сільського господарства у загальному ВВП району (%)		
10.	Ключові об'єкти сільської інфраструктури, пов'язані із розвитком сільського господарства: кількість сільських продовольчих ринків; кількість переробних компаній (фруктів, овочів, молока, м'яса, інше); кількість компаній постачальників вхідних ресурсів для сільського господарства кількість профільних аграрних навчальних закладів		
11.	Кількість зареєстрованих СОК в районі		
12.	Наявність соціально-економічної програми на підтримку: розвитку малого агробізнесу в сільських районах; розвитку сільськогосподарських кооперативів	Вже існує <input type="checkbox"/> ; У процесі розробки <input type="checkbox"/> ; Розробка не запланована <input type="checkbox"/> Вже існує <input type="checkbox"/> ; У процесі розробки <input type="checkbox"/> ; Розробка не запланована <input type="checkbox"/>	
13.	Яким чином районні органи влади сприятимуть розвитку СОК та малого агробізнесу? Надайте конкретне бачення: (бачення 1): _____ (бачення 2): _____ (бачення 3): _____		
14.	Участь району у Проекті МРГ (можна обирати більше 1 варіанта)	МРГ-I <input type="checkbox"/> МРГ-II <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	
15.	Як район оцінює рівень участі в Проекті МРГ в минулому (якщо брав участь). За необхідності, використовуйте позначки В (високо), П (посередньо), Н (низько) або НЗ (не застосовується)	МРГ-I <input type="checkbox"/> МРГ-II <input type="checkbox"/> Не застосовується <input type="checkbox"/>	

ПІБ: _____

Голова районної державної
адміністрації _____

Дата: _____

ПІБ: _____

Голова районної
ради _____

Дата: _____

Додаток VI. Форма заявки на участь (для сільської ради)

(з населенням менше 10000 осіб)

Сільська рада: _____ **район** _____ **області** _____

Контактна особа: _____ **Посада:** _____ **Тел.:** _____

№	Показник	Дані	Примітки
1.	Кількість населених пунктів/сіл		
2.	Кількість ОСГ		
3.	Приблизна частка ОСГ з низьким рівнем доходу (від загальної кількості домогосподарств, %)		
4.	Кількість зареєстрованих фермерських господарств (ФГ)		
5.	Загальна кількість населення		
6.	Кількість населення працездатного віку		
7.	Частка безробітних (від загальної кількості населення працездатного віку, %)		
8.	Бюджет сільської ради 2013 р. на пріоритети, пов'язані з розвитком (грн.)		
9.	Загальна площа сільськогосподарських земель (га)		
10.	Частка сільськогосподарських земель, що використовується ОСГ (% га)		
11.	Частка сільськогосподарських земель, зданих в оренду сільгосп підприємствам та ФГ (від загальної площі сільськогосподарських земель, %)		
12.	Яку сільськогосподарську продукцію в основному виробляють та продають ОСГ?	фрукти <input type="checkbox"/> овочі <input type="checkbox"/> молоко <input type="checkbox"/> м'ясо <input type="checkbox"/> інше <input type="checkbox"/>	
13.	На які послуги є попит серед ОСГ (наприклад, орання, транспортування, переробка), оскільки вони задовольняються не повністю?	орання <input type="checkbox"/> транспортування <input type="checkbox"/> охолодження молока <input type="checkbox"/> переробка молока <input type="checkbox"/> м'яса <input type="checkbox"/> фруктів <input type="checkbox"/> інше <input type="checkbox"/>	
14.	Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сільській раді		
15.	Доступність ключових об'єктів сільської інфраструктури, пов'язаних із розвитком сільського господарства: ринки _____, км переробні підприємства (фруктів, овочів, молока, м'яса) км Компанії постачальники ресурсів для сільського гос-ва Профільні аграрні навчальні заклади, км		
16.	Якщо сільську раду відберуть для партнерства з Проектом, яким чином вона сприятиме розвитку СОК та малого агробізнесу? Надайте конкретне бачення: (бачення 1): _____.. (бачення 2): _____. (бачення 3): _____.		
17.	Участь сільської ради у Проекті МРГ (можна обирати більше 1 варіанта)	МРГ-I <input type="checkbox"/> МРГ-II <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	
18.	Як сільська рада оцінює рівень участі в Проекті МРГ в минулому (якщо брала участь). За необхідності, використовуйте позначки В (високо), П (посередньо), Н (низько) або НЗ (не застосовується)	МРГ-I <input type="checkbox"/> МРГ-II <input type="checkbox"/> Не застосовується <input type="checkbox"/>	
19.	Перерахуйте програми місцевого розвитку, що були реалізовані сільською радою завдяки внутрішній підтримці		

ПІБ: _____

Голова сільської ради:

Дата:

Додаток VII. Профіль громади

Сільська рада: _____ район _____ області

Контактна особа: _____ Посада: _____ Тел.: _____

№	Показник	Громада 1	Громада 2	Громада 3
1.	Кількість ОСГ			
2.	Приблизна частка ОСГ з низьким рівнем доходу (від загальної кількості домогосподарств, %)			
3.	Кількість зареєстрованих фермерських господарств (ФГ)			
4.	Загальна кількість населення			
5.	Кількість населення працездатного віку			
6.	% безробітного населення (за межами працездатного віку)			
7.	Загальна площа земель сільськогосподарського призначення на території громади (Га)			
8.	Частка сільськогосподарських земель, що використовується ОСГ (% га)			
9.	Частка сільськогосподарських земель, зданих в оренду сільгосп підприємствам та ФГ (від загальної площі сільськогосподарських земель, %)			
10.	Яку сільськогосподарську продукцію в основному виробляють та продають ОСГ?			
11.	На які послуги є попит серед ОСГ (наприклад, орання, транспортування, переробка), оскільки вони задовольняються не повністю?			
12.	Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сільській раді			
13.	Доступність ключових об'єктів сільської інфраструктури, пов'язаних із розвитком сільського господарства: ринки _____ км			
14.	переробні підприємства (фруктів, овочів, молока, м'яса) _____ км			
15.	компанії постачальники ресурсів для сільського гос-ва профільні аграрні навчальні заклади, _____ км			
	Участь сільської ради у Проекті МРГ	Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
	Рівень участі Громади у проекті МРГ у минулому (якщо було): Оверіть – Високий = В; або Середній = С; або Низький = Н або НЗ – не застосовується, якщо не співпрацювали раніше			
16.	Кількість інших міжнародних проектів підтримки економічного розвитку громади			

Примітка: Кожна громада буде оцінюватись на базі наступних індикаторів. Їхні сумарні оцінки буде порівняно. Громада з нижчою оцінкою буде розглядатись як найбільш нужденна.

- % домогосподарств з низьким доходом
- % безробітного населення (за межами працездатного віку)
- Кількість домогосподарств зареєстрованих як фермерські господарства (ФГ)
- % сільськогосподарських земель, зданих в оренду сільгосп підприємствам та ФГ (від загальної площі сільськогосподарських земель)
- Рівень попиту на агросервісні послуги
- Інша міжнародна підтримка економічного розвитку громади

Додаток VIII. Зразок анкети для відбору домогосподарств для участі в СОК

Голова домогосподарства:

Адреса:

Контактний телефон:

№	Показник	Вкажіть
1.	Скільки членів сім'ї	
	чоловіків, включаючи пенсіонерів/осіб з інвалідністю	
	жінок, включаючи пенсіонерів/осіб з інвалідністю	
	дітей до 16 років (включаючи осіб з інвалідністю)	
2.	Кількість працюючих членів сім'ї	
	зайнятих повний час у аграрному підприємстві (у селі чи за його межами)	
	зайнятих неповний час у аграрному підприємстві (у селі чи за його межами)	
	зайнятих повний час у ОСГ	
3.	зайнятих неповний час у ОСГ	
	зайнятих неповний час у ОСГ	
3.	Скільки осіб отримують пенсії та субсидії?	
4.	Середньомісячний сукупний дохід домогосподарства на місяць (зарплата, дохід від підприємницької діяльності чи самозайнятості, пенсії, субсидії, плата за оренду, негрошові надходження) – <i>позначте тільки один варіант</i>	А) менше 1 тис. грн. Б) від 1 тис. грн. до 3 тис. грн. В) більше 3 тис. грн.
5.	Рівень сплати комунальних послуг на місяць – <i>позначте тільки один варіант</i>	А) зазвичай сплачую повністю Б) зазвичай сплачую більше половини В) зазвичай сплачую менше половини Г) зазвичай нічого не сплачую
6.	Споживання електроенергії будинком та господарством, кВт/місяць – <i>позначте тільки один варіант</i>	А) менше 200 Б) від 200 до 400 В) більше 400
7.	Наявність транспортних засобів (автомобіля/мотоцикла тощо)	
8.	Підключення до Інтернету (<i>так/ні</i>)	
9.	Розмір земельної ділянки домогосподарства, га	
	площа ділянки, зданої в оренду	
	площа ділянки, що обробляється самотужки	
10.	Скільки власних тварин у господарстві	
	ВРХ: корів/телят/коней тощо	
	МРХ: свиней/кіз/вівців тощо	
	Птиці: качок/курей/гусей/індиків	
	інших (яких саме)	
11.	Які сільськогосподарські продукти виробляються на продаж (тільки перерахуйте)?	
12.	Основні покупці продуктів – зазначте покупців	
13.	Чи зацікавлені Ви у розширенні діяльності (<i>так/ні</i>)?	

Додаток ІХ. Зразок заяви на приєднання до СОК

Заява про вступ члена

Я, що нижче підписався, _____ (ПІБ), член особистого селянського господарства, який мешкає за адресою: _____, ознайомившись із Статутом та Правилами внутрішньої господарської діяльності кооперативу « _____ », заявляю про свій намір:

- виконувати вимоги Статуту та правил внутрішньої господарської діяльності;
- зобов'язатися, за умови згоди кооперативу (і після схвалення моєї кандидатури), постачати _____% (мінімум 50%) від обсягів виробництва _____ (уточнити вид продукції), закуповувати _____% (мінімум 50%) матеріально-технічних засобів виробництва, необхідних для мого господарства;
- використовувати сільськогосподарську техніку та обладнання кооперативу в таких обсягах:
_____ (вказіть кількість)
_____ (вказіть кількість)
_____ (вказіть кількість)

Це зобов'язання береться на _____ років і поновлюється автоматично, за винятком випадку скасування зобов'язань, про яке я зобов'язуюся повідомити за шість місяців до закінчення їх строку;

- сплатити пайовий внесок у розмірі _____ грн.
- порядок сплати такий:
_____ % – протягом місяця після схвалення моєї кандидатури правлінням;
_____ % – до _____ (дата) після схвалення моєї кандидатури правлінням;
_____ % – до _____ (дата) перед закінченням року;

зобов'язатися, що при зміні місця господарювання або виходу на пенсію паї у кооперативі будуть передані новому власнику господарства на умовах, визначених у правилах внутрішньої господарської діяльності.

_____ Дата

_____ Підпис

**Додаток X. Зразок заяви-листа для повідомлення
місцевої ради про створення СОК**

Голові _____ сільської ради
_____ району, _____ області
Україна

З питання реєстрації кооперативу

Зважаючи на те, що ми, що нижче підписалися, які мешкають на території _____ сільської/селищної ради і які за допомогою Проекту ЄС ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» створили такий сільськогосподарський обслуговуючий кооператив:

Назва кооперативу «_____»

Номер реєстрації:

Дата реєстрації:

Призначенням нашої організації є надання послуг у сфері _____ у співпраці з Проектом МРГ на засадах участі приватного сектору, громадськості та в партнерстві з місцевими органами влади, профільними установами та іншими агенціями з розвитку. Таким чином ми звертаємося до вас із проханням внести нашу організацію до вашого реєстру та допомагати нам в наших зусиллях запроваджувати в нашій громаді дії, спрямовані на розвиток. Копія реєстраційних документів додається.

Дата:

_____ (_____)
Підпис (Голова СОК)

Додаток XI. Показники для оцінки зрілості СОК (зразок)

Важливо, що СОК повинен досягти певного рівня зрілості, перш ніж приступити до вирішення завдань вищого рівня. Насправді зовнішні агентства з розвитку зацікавлені у підтримці організації тільки після того, як вона пропрацювала достатній термін, щоб її розглядати як надійного партнера. СОК повинен вжити таких заходів у цьому напрямку.

Протягом 1-2 місяців СОК має своїми силами виконати декілька невеликих соціальних/економічних/екологічних заходів на рівні домогосподарств та громади, використовуючи для цього доступні місцеві ресурси. Такі заходи приведуть до зростання зрілості, про що свідчитимуть такі показники:

- регулярне проведення зборів ОГ, в яких беруть участь принаймні 80% членів;
- встановлення системи прийняття спільних рішень;
- фінансовий облік і звітність ведуться відповідно до встановлених правил та піддаються перевірці;
- співробітники мають необхідні професійні навички;
- члени СОК розуміють концепцію підзвітності;
- організація збирає кошти, необхідні для власного розвитку, а її члени регулярно сплачують внески;
- рівень співпраці з органами влади. СОК зареєстрований у державних органах (у сільській/міській раді), його представники регулярно відвідують засідання ФМР на районному рівні;
- організація успішно виконала принаймні один проект, що має наочний результат;
- управління інформацією та звітування здійснюється належним чином;
- усі головні рішення приймаються загальними зборами, а щоденне управління діяльністю організації здійснює виконавчий орган;
- чітко виконується положення Статуту, яким обмежено фінансову компетенцію правління щодо розміру витрат, пов'язаних із щоденним управлінням, а всі рішення за межами цього обмеження приймаються Загальними зборами;
- усі рішення Загальних зборів і засідань правління організації оформлюються відповідними протоколами;
- члени СОК готові нести відповідальність за всі рішення, прийняті ними, та притягнути до відповідальності керівництво в разі виявлення порушень;
- правління СОК діє в інтересах її членів та звітує перед ними про свою діяльність;
- СОК дотримується принципів нейтралітету;
- виконавчий орган постійно взаємодіє з органами місцевої влади та іншими установами з питань розвитку;
- принаймні один раз було проведено самооцінку із залученням членів СОК;
- члени СОК добре обізнані з діяльністю кооперативу.

Рівень зрілості СОК

Область: _____ Район: _____ Сільська рада: _____

Назва СОК: _____ Дата створення СОК: _____

№	Показник*	Макс. оцінка	Оцінка**
1	Періодичність зборів СОК з дати створення (понад 2 міс., 1-2 міс., 1 міс., 1/2 міс., 1/3 міс. або менше)	10	
2	Присутність членів СОК на зборах (>80%, 70-80%, 60-70%, 50-60%, <50%)	5	
3	Система прийняття рішень на основі консенсусу за погодженням з процентом членів СОК, присутніх на засіданні (>80%, 70-80%, 60-70%, 50-60%, <50%)	5	
4	Якість бухгалтерії, наприклад, калькулятори, бухгалтерські книги тощо, а також програмне забезпечення, тобто якість фінансового управління (відмінно/професійно, дуже добре, добре, слабо, дуже слабо)	5	
5	Кількість спільних ініціатив, підтриманих (з власних джерел, а також із зовнішньою підтримкою) протягом останніх 6 місяців (> 3, 3, 2, 1)	5	
6	Вплив громадських ініціатив на управління СОК та згуртованість членів СОК (високий, середній, низький, відсутній, негативний)	5	
7	Якість керівників (усі керівники – професіонали у своїй галузі; більшість із них професіонали; менше половини є професіоналами, жоден не є професіоналом, але здатні працювати під керівництвом; слабкі й навіть не в змозі виконувати завдання, незважаючи на підготовку)	5	
8	СОК інституційно оформлений за такими критеріями: зареєстрований, має реєстрацію в СР/МР, має рахунок і джерело доходу, щоб зберегти фінансову сталість СОК (всі 4 умови виконано, тільки 3, тільки 2, тільки 1, жодної)	10	
9	Статус каси взаємодопомоги/кредитної спілки (повністю функціонує; існує, але виділення коштів ще не почалося; у процесі створення; є план щодо створення каси взаємодопомоги або кредитної спілки)	10	
10	Статус інших форм зберігання коштів (членських внесків, спільного фонду, резервного фонду тощо), передбачених у Статуті (засновані та добре функціонують; засновані, але члени кооперативу не роблять регулярних внесків; члени кооперативу не впевнені у корисності таких фондів)	5	
10	Періодичність проведення самооцінки (понад 2 рази на рік, 2 рази на рік, 1 раз на рік, був проведений тільки перший раз, у планах)	5	
11	Чіткість розуміння значення СОК серед членів СОК (корисно для кількох цілей та на довгий період, для кількох цілей, але не впевнені, чи на довгий період)	10	
12	Чи забезпечує бізнес-план переваги для всіх членів? (користь отримують 100% членів; 80% або більше членів; 60-80% членів; 50-60% членів; менше 50% членів)	10	
13	Рівень досвіду СОК, отриманого в результаті партнерства з агенціями розвитку, в тому числі органами районної влади, сільськими радами, приватними спонсорами, Проектом МРГ (> 4, 3, 2, 1, у процесі)	5	
14	Нейтральність керівників СОК (повністю нейтральні; загалом нейтральні; мають незначні упередження; мають упередження, мають сильні релігійні або політичні упередження тощо)	5	
Всього		100	

* Кожен показник має бути сприйнятий і зважений у перспективі загальної тенденції, а не шляхом оцінки однієї події.

** Бали від 1 до 5 (або 10): 1 – найгірша оцінка, 5 (або 10) – найкраща.

Висновки

Рівень зрілості = (Оцінка/Максимальна оцінка) * 100

- > 80% = відмінно (заслуговує на підтримку МРГ)
- 70-80% = добре (заслуговує на підтримку МРГ)
- 60-70% = задовільно, потребує покращення (можна розглядати можливість підтримки МРГ)
- 50-60% = слабо, потребує значних зусиль для покращення (необхідні поліпшення, перш ніж розглядати можливість підтримки МРГ)
- <50% = дуже слабо, потребує значних зусиль і змін для поліпшення (підтримка МРГ неможлива)

Додаток XII. Приклади ведення госп. діяльності для сімей з низькими доходами та роль СОК

У цьому розділі описано принципи та можливі приклади господарської діяльності у сільській місцевості України, що може здійснюватися в межах СОК.

1. Встановлення холодильного обладнання

Продаж овочів і фруктів у розпал сезону збору врожаю дає низький прибуток. Сховище дозволяє досягти більш високої рентабельності. Нижче наведено варіанти, які могли б використати члени кооперативу.

Холодильні камери: такий варіант сприяє зберіганню фруктів, відповідно й підвищенню рентабельності, однак вимагає великих капітальних витрат.

Охолодження за рахунок випаровування води: при такому різновиді зберігання капітальні витрати, експлуатаційні витрати та потреби в електроенергії нижчі, ніж у холодильних камер. Такі склади побудовані з використанням місцевої доступної сировини: стіни з суміші глини і соломи, які мають високі ізоляційні властивості, дахи також ізольовані. Склади розміщують з орієнтацією на північ, вікна для вентиляції відкривають лише вранці та ввечері. Продукція зберігається в один шар на стелажах в ґратчастих дерев'яних ящиках, які встановлюються над поверхнею підлоги для провітрювання. Склад обкурюється сіркою, продукція, яка буде зберігатися, охолоджується перед зберіганням. Після охолодження та укладання, на підлозі в приміщенні встановлюють лотки з водою. Нижче вказано деякі типові розміри такого обладнання.

Невелике охолоджувальне обладнання: 5-10 тонн

Інновацією такого типу обладнання є використання розчину солоної води, яка за допомогою насоса циркулює всередині сховища. Насос споживає дуже мало енергії (не більше, ніж лампочка). Для його живлення в якості альтернативи можна використовувати сонячні батареї, якщо це буде економічно вигідно. Інноваційним в такому приладі є те, що це обладнання можна використовувати як для холодного зберігання, так і для сушіння фруктів або овочів.

Середнє охолоджувальне обладнання: до 100-150 тис. тонн

Середній об'єкт з охолодження діятиме за тими самими технічними принципами, але цьому повинно передувати технічне та техніко-економічне обґрунтування, яке має довести його доцільність та життєздатність з погляду економічної ефективності та технічних аспектів.

2. Малий цех з переробки агро продукції (кооперативний цех)

Значна частина сільськогосподарської продукції в країнах із перехідною економікою продається необробленою, таким чином втрачається можливість отримати максимальну додану вартість. Це відбувається здебільшого тому, що продукти харчування, які виробляють на продаж, не можуть бути переробленими на звичайній побутовій кухні, а належне приміщення, яке відповідає певним санітарним нормам (планування, обладнання, каналізація, управління, дозволи)

і яке регулярно перевіряється державними службами – відсутнє.

Для більшості дрібних виробників відсутність доступу до сертифікованої кухні різко обмежує опції для додавання вартості продукції і отже – одержання доходів від переробки продуктів харчування. Більшість просто не можуть дозволити собі установку і підтримку кухні. Доступ до кухні особливо складний для дрібних фермерів, адже їх використання кухні часто обмежується випадковими обробками під час збирання врожаю і, як правило, має невеликий обсяг виробництва. До підтримки варто також віднести консультації та послуги в галузі безпеки та гігієни харчування, розробки рецептів, логотипу та дизайну етикетки, їх друкування, виготовлення упаковки, транспортування, налагодження обліку та звітності при продажу, бухгалтерські та юридичні послуги, а також рекламу та просування. Все це здійснюватиметься з метою підвищення рівня доходів членів СОК. Кооперативна кухня може бути основним об'єктом СОК або складовою багатофункціонального кооперативу.

Кооперативні кухні в основному стимулюють розвиток бізнесу в галузі виробництва харчових продуктів і були випробувані у Північній Америці та деяких країнах-членах ЄС. За рахунок об'єднання коштів та обов'язків кооперативної кухні, через погодинну оренду, нові підприємства можуть отримати доступ до сертифікованого комерційного об'єкту без необхідності інвестувати кошти в будівництво і таким чином досягти зниження початкових витрат свого бізнесу й зниження ризиків. Для діючих господарств можливості розширення асортименту продуктів можуть бути реалізовані за допомогою кооперативної кухні.

Отже, виробник зможе переробляти на кухні сировину як для власного споживання, так і на продаж, а кухня – отримувати орендну плату за кожну використану годину. Крім того, спеціалісти кухні можуть надавати консультації виробникові з питань гігієни й безпеки продуктів харчування, ведення обліку й звітів про продаж, надавати рецепти та послуги з друку, упаковки, транспортування, розробки логотипу та дизайну етикеток, реклами й просування товарів та інші бухгалтерські й юридичні послуги.

Заходи з реалізації цієї ідеї:

- Розробити комплексну концепцію кооперативної базової кухні;
- Обговорити зазначену концепцію з кооперативом/ами, передбачивши в концепції відповідний зворотний зв'язок;
- Укласти договір щодо приміщення з власником на умовах благодійного внеску або довгострокової оренди;
- Забезпечити співфінансування з боку кооперативу цього об'єкта;
- Розробити техніко-економічне обґрунтування з метою оцінки потенціалу виготовлення певних видів продукції (наприклад, соків, джемів, сирів, йогуртів, ковбас тощо) можливість розташування у певному місці будівлі, вартість ремонту, персоналу і устаткування, цін, ринків тощо;
- Здійснити нагляд під час планування, будівництва, закупівлі та встановлення

обладнання, проведення необхідної сертифікації (з урахуванням санітарних, пожежних та інших умов безпеки);

- Надати допомогу в наборі, навчанні, сертифікації персоналу для управління та технічну підтримку;
- Організувати надання консультацій фахівців у галузі гігієни та безпеки харчових продуктів²⁰; у розробці логотипу і дизайну етикеток та їх друкування, упаковки; транспортування; налаштування бухгалтерського обліку та звітності, юридичних послуг, а також реклами і просування;
- Організувати регулярне навчання і демонстрацію, спрямовані на підвищення якості та стандартів, впровадження нових продуктів переробки тощо;
- Забезпечити сталість: кухні повинні поступово покривати свої оперативні та експлуатаційні витрати і в результаті збільшити надходження коштів до кооперативу та його членів.

3. Малі сушильні установки

Протягом тисячоліть люди в'ялили фрукти та овочі, щоб зберігати та споживати їх до нового урожаю. Нові технології доступні для сушіння з використанням альтернативних джерел енергії/технологій.

Природна сонячна технологія сушіння: малі установки для сімей

Технології і капітал, які необхідні для сушіння фруктів і овочів сонячними сушарками, є звичайними, і всі операції можуть здійснюватися більшістю сімей безпосередньо в їх власних будинках і садах. Пропонована сонячна сушарка складається в основному з ящика з дерев'яними полицями, який накрито пластиком/листовим склом. Перевага технології: низька вартість сонячних сушарок, за сонячних днів сушіння відбувається швидко, ризик псування сировини невеликий, більш надійний захист продукту від шкідників, дощу, пилу тощо, краща якість продукту з точки зору збереження поживних речовин, гігієни і кольору. Дохід домогосподарства підвищується, оскільки використання сонячних сушарок покращує переговорні позиції фермерів, допомагає їм не продавати свою продукцію за низькими цінами у період збору врожаю, а зберігати надлишки продуктів більш тривалий час і продавати за сприятливої цінової ситуації на ринку.

Малі комерційні сонячні сушки

Хороша якість висушених сонячними сушарками продуктів може задовольнити потреби групи фермерів або кооперативів у поставці партії продукції на більшу кількість ринків. Стане можливим експортувати продукцію

²⁰ В Україні діють Державні санітарні норми і правила для різних галузей переробної промисловості, наприклад для молокопереробних підприємств це ДСП 4.4.4-011-98, при створенні та функціонуванні кооперативних цехів слід дотримуватися таких норм, в тому числі спеціальні вимоги і до персоналу.

за кордон, де вона може мати більш високу ціну. Капітальні витрати для цих систем значно нижчі, ніж вартість сучасних комерційних систем, тому навіть перші результати доводять, що інвестиції можуть бути повернуті протягом 1–2 років.

Електрична сушарка для фруктів і овочів

Для фруктів та овочів, які не піддаються сонячній сушці, використовуються електричні сушарки. Електрична сушка зменшує залежність від гарної погоди, яка вимагає використання сонячних сушарок.

Заходи для отримання та використання сушильної установки:

- Здійснення вибору типу сушарки, яка буде встановлена;
- Розробка попереднього техніко-економічного обґрунтування для оцінки потенційних покупців, цін, ринків тощо;
- Забезпечення співфінансування з боку кооперативу для встановлення комерційної/електричної сушки;
- Звернення за порадою до фахівців та служб, які можуть допомогти у будівництві, організація консультування з фахівцями та службами, які можуть допомогти у будівництві, використанні та упаковці, транспортуванні, рекламі й просуванні;
- Організація навчання;
- Організація доступу до ринків: супермаркети, місцеві ринки/магазини тощо.

4. **Теплиці:** з акцентом на бідні родини, які використовують невеликі та низьковрожайні землі.
5. **Крапельне зрошення,** пов'язане з теплицями: ця технологія порівняно дешева та ефективна.
6. **Сонячні батареї:** додати сонячні батареї для обігріву теплиць у зимовий період або з метою використання енергії для сушіння влітку.
7. **Антиморозні та протиградові системи:** призначені для захисту від морозів теплиць, садів, виноградників тощо, а також підвищення ефективності запилення.

8. Інформаційні центри

Сільські домогосподарства мають різні стратегії виживання, які охоплюють широкий спектр їхньої діяльності. Але для більшості основним елементом стратегії залишається сільське господарство, хоча багато з них також займаються несільськогосподарською діяльністю, зокрема переробкою сільгосппродукції, торгівлею та іншими несільськогосподарськими видами робіт. Використовуючи різні види діяльності, домогосподарства шукають можливості забезпечити власні потреби у продовольстві та отримати дохід, необхідні інвестиції на досягнення соціальних цілей. Отже, взаємодія з сільськогосподарськими

ринками залишається важливим аспектом стратегії виживання багатьох сільських домогосподарств.

Ринки та доступ до них мають важливе та безпосереднє значення для бідних сільських сімей. У ринковій системі виробництва доходи сільського населення повинні істотно збільшуватися. Це вимагає посилення системи сільськогосподарського виробництва, підвищення його комерціалізації; спеціалізації на виробництві більш дорогих видів сільськогосподарської продукції тощо. Тому вони повинні базуватися на створенні ефективних і функціональних ринків, торговельних систем, які мають низькі операційні витрати, мінімізують ризики та поширюють ринкову інформацію для всіх гравців, не виключаючи інтереси незаможних верств населення

Для цього центри сільськогосподарських консультативних служб можуть бути створеними у вигляді кооперативу. Для цього необхідно, щоб на волонтерських засадах бажуючі, які мають здібності до збору інформації та бажання поширювати її серед фермерів, були визначеними і пов'язаними з відповідними державними/приватними агентствами (наприклад, із зернових культур, овочів, переробки, тваринництва, лісового господарства тощо). Для прискорення цієї ідеї необхідно здійснити такі кроки:

- обрати волонтерів;
- організувати навчання за підтримки відповідних установ;
- встановити зв'язки з відповідними організаціями на постачання і розповсюдження інформації;
- створити інформаційну систему на базі Інтернету;
- організувати систему місцевого навчання (за допомогою волонтерів) та час від часу відвідувати фермерів безпосередньо в господарстві;
- на регулярній основі наповнювати ринок інформацією, публікаціями та описами технологій;
- створити сталу послугу за адекватну оплату

9. Швидкі курси перепідготовки для молоді та жінок

Надання можливості робочій силі переміщатися в межах і між професіями вимагає швидкої перепідготовки та перекваліфікації. Більшість людей не можуть дозволити собі відвідувати курси професійної підготовки тривалістю кілька років, а потребують пройти перепідготовку протягом короткого періоду. Це особливо важливо в сільській місцевості, де відтік робочої сили з сільського господарства у бік інших галузей з високою продуктивністю праці є джерелом міського зростання. Однак, як правило, така перепідготовка здійснюється в містах – зокрема, у районних та обласних центрах.

Термін запропонованих курсів перепідготовки здебільшого триває два місяці, і частина часу практичних занять проводиться разом з місцевими роботодавцями. Курси будуть сертифіковані й спиратимуться на узгоджені професійні стандарти, щоб потенційні роботодавці розуміли, чого співробітники навчилися після успішного завершення перепідготовки.

Важливим питанням є вибір предметних сфер для підготовки кадрів. Цей вибір здійснюється з урахуванням вже наявних навичок у шукача та попиту з боку місцевих роботодавців. Предметні сфери для швидкого перенавчання, як правило, вибирають на основі огляду ринку праці в районах, прилеглих до навчальних центрів. До цих досліджень зазвичай входять консультації з місцевими роботодавцями щодо робочої сили, яка буде їм потрібна у майбутньому. Такі дослідження періодично повторюються, і портфель навчання відповідним чином коригується. Інша проблема полягає в необхідності відстежувати результати працевлаштування учасників зайнятості протягом 6–12 місяців після завершення перепідготовки для оцінки частки учасників, які використовуються або іншим чином беруть участь в економічній діяльності.

Для досягнення цієї мети можуть знадобитися такі кроки:

- тісна співпраця з районними/обласними службами зайнятості;
- розробка обстеження для оцінювання потреб ринку праці для швидких повторних навчальних курсів;
- зв'язок з місцевими професійними навчальними закладами для підготовки навчальних модулів як основи для проведення навчання за встановленими стандартами;
- навчання тренерів щодо нових модулів перепідготовки;
- організація швидких повторних навчальних курсів, кожний з яких триває близько 2 місяців;
- відстеження результатів протягом 6–12 місяців для кожного курсу.

10. Стимулювання розвитку підприємництва через надання стартових грантів

Підтримка господарської діяльності, спрямованої на підвищення доходів і створення робочих місць та розвиток приватного сектора може бути здійснена за допомогою кредитів та/або грантів. Правила обрання часто вже визначені й можуть бути спрямовані на забезпечення участі молоді, жінок, безробітних тощо. Кандидати можуть бути попередньо обраними (наприклад, ті, які пройшли через підвищення кваліфікації, як зазначено вище) або тими, які відгукнулися на оголошення (що супроводжується рекламою в пресі та на радіо), а потім структуровані оцінками, куди входить забезпечення того, щоб анкети були повністю завершені й відповідали заздалегідь визначеним критеріям. Усі кандидати, чії заявки зберігаються після оцінки, проходять стадію інтерв'ю та за остаточним списком пропозиції затверджуються МРГ. Гранти зазвичай покривають тільки частину інвестиційних витрат та об'єднуються з часткою кандидата, який може забезпечити мікрокредитування з кредитної спілки або приватного підприємства. Грант надається за умови підготовки бізнес-плану, який може бути розроблений за підтримки служби розвитку бізнесу, наприклад Центру розвитку малого та середнього бізнесу.

11. Мале агровиробництво

Мале сільське господарство має необхідний потенціал для вирішення

проблем бідності та забезпечення продовольчої сталості. Воно може бути джерелом додаткового доходу або повної зайнятості. Родина чи більша громада можуть обслуговувати невеликі сільські господарства, пов'язані з різними видами сільськогосподарського виробництва від вирощування овочів до розведення равликів.

Вирощувати гриби відносно легко. В Інтернеті наведено багато прикладів та посібників, які крок за кроком інформують про цей вид діяльності. Процес виробництва складається з шести кроків: підготовка грибного субстрату, його пастеризація (фінішування), внесення міцелію, фасування суміші у ємності (поліетиленові мішки, коробки), ущільнення і нарешті вирощування. Ключовим фактором для успішного вирощування грибів є правильне поєднання вологості, температури, субстрату та інокуляту. В результаті урожайність залежить від здатності виробника контролювати та керувати цими факторами. Також необхідно здійснити відповідні маркетингові заходи, які полягатимуть в отриманні грибів від приватних виробників, їх сортуванні, пакуванні та постачанні на віддалені ринки.

Розведення равликів є процесом вирощування наземних видів равликів для споживання людиною та/або застосування слизу равликів у косметичі. Такий бізнес також має можливість отримати прибутки з невеликим початковим внеском. Знову ж таки завдяки Інтернету можна знайти численні посібники та інші джерела про способи вирощування равликів і навіть маркетингові стратегії²¹. Равлики традиційно є делікатесом у європейських країнах, таких як Франція та Італія, вони стають все більш популярними в усьому світі. Схоже, здоровий глузд підприємців у країнах, що розвиваються, сприяє швидкому засвоєнню основ розведення равликів і задоволення вимог споживачів.

Рибальство і рекреаційні послуги. До цього типу сільськогосподарського підприємництва належить розведення риби для масового продажу і надання рекреаційних послуг. Туристи можуть ловити рибу на окремо облаштованих ставках і насолоджуватися своїм уловом на місці. Туристи можуть приготувати свій улов самостійно або відпочивати на місці. Це хороший приклад невеликого горизонтально диверсифікованого агробізнесу.

Розведення раків: як і рибальство, розведення раків може стати хорошим джерелом доходу від водних об'єктів у селах. Воно не вимагає великих інвестицій. Однак організація торгівлі має важливе значення для зв'язку з віддаленими/міськими центрами ринку.

Вирощування лікарських рослин/прянощів можна почати на городі, а далі розвинути у великомасштабне виробництво. Вибрати можна кілька видів лікарських рослин/прянощів. Їхня якість часто залежить від клімату і характеру ґрунту. Інформація про лікарські рослини та прянощі доступна в Інтернеті або у відповідних відомствах/фірмах. З лікарських рослин можна приготувати різноманітні продукти (ліки, чай, косметику тощо). Маркетинг продуктів часто

21 Наприклад: <http://www.snailfarming.net/CodeOfPracticeComplete.pdf>

виявляється вирішальним фактором.

Овочівництво не є новим видом підприємницької діяльності в Україні. Відповідно до кліматичних умов і характеру ґрунтів українські аграрії можуть вирощувати різноманітні овочі. Проте дрібні виробники часто обмежені у знаннях про нові технології, вони не мають грошей для необхідних інвестицій та стикаються з труднощами, щоб зробити прибутковий маркетинг. Вони можуть вирішити ці проблеми через свої СОК.

Садівництво: відповідно до кліматичних умов і характеру ґрунтів українські аграрії можуть вирощувати найрізноманітніші фрукти. Проте дрібні виробники часто обмежені у знаннях про нові сорти і технології, не мають коштів для потрібних інвестицій і стикаються з труднощами, пов'язаними зі зберіганням, переробкою та продажем. Вони можуть вирішити ці проблеми через свої СОК.

Квітникарство: на різні види квітів в містах України та європейських країнах існує ринковий попит. Українські села дуже підходять для вирощування та постачання квітів. Часто сім'ї вирощують квіти у своєму садку, але не можуть отримати дохід через проблеми маркетингу та стандартів якості. За підтримки СОК можна перетворити це хобі на комерційну діяльність. Також можна розглянути можливість вирощування та продаж квітів у горщиках, розсади.

Молочне господарство: вирощування корів м'ясо-молочних порід поширено у селах. Сім'ї з низькими доходами мають кілька корів. Вони служать не тільки для постійного невеликого прибутку, але і як актив у важкі часи. Зростаюча майстерність, кращі породи тварин, кращі корми і практика утримання худоби допоможуть підвищити доходи від цієї діяльності. Тим не менше, селянам не вистачає інформації, кредитів для інвестицій та продажу молока/м'яса. Вони можуть вирішити ці проблеми через свої СОК.

М'ясне господарство та виробництво яєць: звичною практикою в українських селах є вирощування качок, курей, кіз, овець і свиней. Сім'ї часто не в змозі розширити масштаби цієї діяльності у зв'язку з відсутністю коштів для здійснення інвестицій, відсутністю інформації, а також труднощами доступу на ринок. За допомогою своїх СОК дрібні виробники здатні вирішити ці проблеми.

Продукція, що має відношення до туризму: члени СОК можуть займатися невеликою діяльністю для задоволення потреб у сільському туризмі, якщо така діяльність існує в цій місцевості. До різновидів такої продукції належать: вироби ручної роботи, фрукти, овочі, м'ясо, молоко, сир, місцевий транспорт тощо. Громади можуть приділити увагу традиційним місцевим продуктам, наприклад овечий сир, розвитку місцевих торгових марок.

12. Приклади роботи СОК в різних областях України

Для зацікавлених читачів нижче наведено приклади діяльності деяких СОК. Проект МРГ не має повних даних про їхню якість та рівень успіху. Одночасно варто зазначити, що на цій території зазначені кооперативи обслуговують нешироке коло домогосподарств. МРГ планує в цьому чітко відрізнятись щодо обсягів їх участі. Це сприятиме кооперації якомога більшої кількості домогосподарств з низькими

доходами, що знаходяться на території СОК, або, інакше кажучи, СОК буде надавати безпосередню допомогу якомога більшій кількості населення.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
«Ратай», Тернопільська область**

Створений 8 грудня 1993 року. Багатофункціональний, кількість членів кооперативу – 140. Займається наданням послуг з обробітку землі, переробки зерна на всі види круп, зберігання зерна, виробництва комбікормів, заготівлі й реалізації молока. За 2011 рік заготовлено і реалізовано молока 300 т на 700 000 грн. Надає послуги з виготовлення 200 т комбікормів для тварин членів кооперативу. Бере активну участь у проведенні обласних, районних ярмарків та виставок з реалізації сільськогосподарської продукції.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
«Пан фермер», Херсонська область**

Напрямок діяльності: овочівництво. Створений у 2008 році, кількість членів кооперативу – 31. За 2011 рік надано послуг із реалізації 2000 т овочів та з транспортування – 1500 т.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
«Західний», Рівненська область**

Створений у 1996 році, кількість членів – 45. Спеціалізація – зберігання зерна, виготовлення комбікормів для тварин членів кооперативу. За 2011 рік надано послуг зі зберігання 1200 т зерна.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
«Добриня», Рівненська область**

Створений у 2009 році, кількість членів кооперативу – 45, багатофункціональний. Надано послуг із заготівлі молока за 2011 рік – 360 т; з обробки землі — на 24 000 грн.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Агроторговий
дім «Надія», Томашпільський район, Вінницька область**

Створений у 2005 році. Напрямок діяльності – заготівля молока, забезпечення кормами тваринництва (жом, макуха, пасовище). Охоплено 6 сільських рад, 15 населених пунктів, має 9 пунктів із заготівлі молока. Кількість членів кооперативу – 618. Заготовляє щоденно 10–15 тонн молока, створено 28 робочих місць.

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
«Гонтівський», Чернівецька область**

Створений у грудні 2006 року. Багатофункціональний, кількість членів кооперативу – 117. Надаються послуги ОСГ у 11 населених пунктах. Мають трактори, комбайн, сівалки, причепи, оприскувачі. У 2012 році заплановано створити цех з переробки молока від населення для виробництва твердих сирів і вершків. Для цього проведено попередню роботу з 967 особами, що здають молоко, які загалом утримують 1436 корів.

Додаток XIII. Зразок заяви на мікропроект

1. Інформація про сільську/міську раду

- 1.1. Назва ради
- 1.2. Кількість населених пунктів/мікрорайонів:
- 1.3. Загальна кількість населення:
- 1.4. ПІБ голови ради:
- 1.5. Контактний тел./e-mail:

2. Інформація про цільове населення

- 2.1. Назва території (населений пункт/мікрорайон/вулиця):
- 2.2. Загальна кількість домогосподарств на території (базується на результатах обстеження домогосподарств):
 - ДГ, які відносяться до категорії з низьким рівнем доходу
 - ДГ, які відносяться до категорії з середнім рівнем доходу
 - ДГ, які відносяться до категорії з рівнем доходу вищим за середній
 - ДГ, прийняті з інших сіл у районі, які подали заявку на членство
- 2.3. Середній розмір земельної ділянки, яка експлуатується, у володінні ДГ га = власна – передана у оренду + взята в оренду:
 - ДГ, які відносяться до категорії з низьким рівнем доходу
 - ДГ, які відносяться до категорії з середнім рівнем доходу
 - ДГ, які відносяться до категорії з рівнем доходу вищим за середній

3. Інформація про сільськогосподарський обслуговуючий кооператив

- 3.1. Назва СОК:
- 3.2. Дата заснування СОК:
- 3.3. Реєстраційний номер (додати копію свідоцтва про реєстрацію):
- 3.4. ЄДРПОУ:
- 3.5. Дата реєстрації:
- 3.6. Скільки ДГ є членами кооперативу:
- 3.7. Загальна кількість членів кооперативу: ----- (Чоловіків: ----- Жінок: -----)
- 3.8. Правління СОК

Голова:	Контактний тел.:
Секретар:	Контактний тел.:
Інші члени:	(тільки кількість)
Виконавчий директор:	Контактний тел.:
Бухгалтер:	Контактний тел.:
- 3.9. Рівень інституціональної зрілості СОК:
 - Результат оцінювання (додати оціночну карту) –%, або
 - Оцінювання рівня зрілості (додати оціночну картку) –%

4. Рівень фінансової сталості

4.1. Статус установчого фонду (грн.)

Вид фонду	Зібрано	Використано	Баланс
Обов'язкові (пайові) членські внески			
Внески на утримання СОК			
Внески до каси взаємодопомоги (КС)			
Фонд проекту громади			
Інші надходження/внески			
Разом:			

4.2. Місцезнаходження доступних коштів

в інвестиціях: ____ грн. (підтверджувальні документи)

на банківському рахунку: ____ грн. (підтверджувальні документи)

в касі організації/готівка: ____ грн.

4.3. Поточний стан різної діяльності з надання послуг:

- всього пов'язаних витрат, грн.
- сукупний отриманий дохід, грн.
- баланс, грн.

4.4. Чи може СОК здійснювати свої оперативні та управлінські витрати (позначте одне) *Так Ні*

4.5. Чи може СОК виконувати завдання щодо звітності та оформлення?

- аудит *Так Ні* (Якщо Так, додайте докази)
- податки *Так Ні* (Якщо Так, додайте докази)
- *Так Ні* (Якщо Так, додайте докази)
- *Так Ні* (Якщо Так, додайте докази)

5. Інформація про план економічного розвитку

5.1. Вид економічної діяльності (проектний), визначений СОК: –

а. Проекти, пов'язані з наданням послуг: –

- xxxxx
- xxxxx

б. Проекти, пов'язані з виробництвом: –

- xxxxx
- xxxxx

с. Інші проекти:

- xxxxx
- xxxxx

5.2. Пріоритетна діяльність СОК у плані розвитку

№	Назва проекту	Вид проекту	Місце серед пріоритетів

Примітка: необхідно додати підписаний протокол загальних зборів, на яких були затверджені проекти за пріоритетами.

6. Інформація про проект, що пропонується до фінансування

- 6.1. Назва мікропроєкту:
- 6.2. Зміст та обґрунтування мікропроєкту (описати):
- 6.3. Критерії відбору проєкту (включаючи реалістичний бізнес-план):
- 6.4. Очікуваний термін дії проєкту (дати початку та завершення):
- 6.5. Всього бенефіціарів:
прямих: (i) ДГ: – (ii) Населення: – (a) Чол.: –(b) Жін.: –
непрямих: (i) ДГ: – (ii) Населення: – (a) Чол.: –(b) Жін.: –
- 6.6. Загальна вартість проєкту: ___..... грн.
- 6.7. Пропозиція щодо розподілу витрат*

№	Партнери з виконання проєкту	Характер та сума внеску (грн.)			Примітки
		Фінансо-вий внесок	Нефі-нансо-вий внесок**	Всього	
1	ОК (пайові внески)				
2	Проект МРГ				
3	Сільська/міська рада				
4	Районні органи влади				
5	Приватні підприємці/спонсори				
6	Інше				
	Разом:				

7. План реалізації проєкту

- 7.1. Дата створення робочої групи (додати протокол зборів):
- 7.2. ПІБ членів робочої групи
Голова: Контактний тел.:
Скарбник (бухгалтер СОК): Контактний тел.:
Інженер (технік): Контактний тел.:
Активний учасник:
Активний учасник:
- 7.3. Графік реалізації

№	Назва заходу	Початок	Кінець	Результат
		___/___/___	___/___/___	
1.				
2.				
3.				
...				

* Необхідно додати технічну документацію та/або бізнес-план

* *Натуральний внесок оцінюється у грошовій формі, а його сума вноситься до колонки «Нефінансовий внесок».*

- 7.4. Фінансовий моніторинг та звітність

-
- Термін подання фінансових звітів членам СО;
 - Термін подання фінансових звітів МРГ та іншим партнерам;
 - Термін подання звітів про стан впровадження Проекту МРГ та іншим партнерам;
 - —...

8. План щодо експлуатації, технічної підтримки та сталості проекту

- 8.1. Опишіть план для успішної експлуатації та технічного обслуговування об'єкта, створеного мікропроектом, який дозволить постійно отримувати послуги *(необхідно додати протокол рішення СОК з цього питання)*.
- 8.2. Опишіть план довгострокової сталості об'єкта/послуг *(необхідно додати протокол рішення СОК з цього питання)*

9. Підтвердження від партнерів зі співфінансування

- 9.1. Листи з рекомендацією/зобов'язанням від місцевої ради/органів державної влади.
- 9.2. Листи з рекомендацією/зобов'язанням від приватних спонсорів та інших донорів.
- 9.3. Протокол установчих зборів кооперативу з затвердженим розміром внесків.

Додаток XIV. Оцінювання кооперативу за участі його членів

Керівництво СОК повинно заохочувати членів два рази на рік здійснювати оцінювання діяльності кооперативу. Кожен учасник оцінює якість співпраці з точки зору управління, фінансової сталості та послуг, що надаються членам, як зазначено нижче:

- наявне почуття власності (*всі члени вважають себе власниками кооперативу чи ні*);
- рівень прозорості (*чи прозоро приймаються рішення, проводяться заходи та надається інформація*);
- рівність (*всі/більшість членів одержують рівні вигоди*);
- відповідальність (*чи члени та керівники несуть відповідальність за свої дії*);
- діяльність кооперативу щодо виконання своїх обов'язків із задоволення потреб/інтересів своїх членів (*за рахунок поліпшення управління, обслуговування та умов життя*).

Оцінювання участі, при якій кожний член висловлює думку щодо низки показників, дає значення, обґрунтоване на його/її власний розсуд. Остаточний результат показує сильні та слабкі сторони СОК та надає можливості для вдосконалення.

Для оцінювання одному з керівників СОК доручено провести процедуру оцінювання. Відповідальна особа розсилає всім членам кооперативу анкети (*див. зразок нижче*). Вони відповідають на запитання та повертають анкети відповідальній особі до виконавчого комітету. Зібрані анкети аналізують та заносять дані до таблиці. На визначену заздалегідь дату результати представляють на загальних зборах і з'ясовують думку членів щодо заходів, які необхідно вжити для поліпшення діяльності СОК.

Частина А: Анкета для членів СОК

Будь ласка, вкажіть Ваше сприйняття діяльності кооперативу щодо підвищення якості життя своїх членів.

Наступні 6 компонентів дозволять оцінити ефективність кооперативу. Кожен компонент оцінюється п'ятьма пунктами, кожен із яких відображає одну з трьох можливостей (варіантів). Будь ласка, виберіть один із трьох варіантів по кожному пункту на основі Вашого досвіду щодо діяльності Вашого кооперативу.

1 Організаційний розвиток

1.1	Участь цільових ДГ у діяльності кооперативу	> 80%	80-60%	< 60%
1.2	Регулярність проведення загальних зборів СОК	часто	щоквартально або раз на півроку	щорічно
1.3	Участь членів у засіданнях	> 80%	60-80%	< 60%
1.4	Участь членів у обговореннях під час загальних зборів СОК	активна	помірна	пасивна
1.5	Члени СОК отримують інформацію про рішення та його діяльність	завжди	час від часу	ніколи

2 Розвиток лідерства

2.1	Система оцінювання посадових осіб є	ефективною	наявною, але менш ефективною	наявною, але неефективною
2.2	Розподіл обов'язків між членами та керівниками є	ефективним	наявним, але менш ефективним	у стані розробки
2.3	Система заміни/ротації керівництва є	ефективною	наявною, але менш ефективною	у стані розробки
2.4	Керівництво СОК забезпечує досягнення запланованих результатів	добре	не дуже добре	незадовільно
2.5	Посадові особи (керівники та члени правління дотримуються правил та виконують свої обов'язки	дуже добре	помірно	незадовільно

3 Фінансова діяльність

3.1	Чи сплачують члени затверджені внески та паї?	>80% членів	> 60-80% членів	<60% членів
3.2	Чи вважаєте Ви, що Ваші внески та паї знаходяться в безпеці?	так, звичайно	ні	не впевнений/а
3.3	Бухгалтерська документація у кооперативі ведеться	дуже добре	задовільно	погано
3.4	Ресурси кооперативу використовуються	всіма або більшістю членів	деякими членами	тільки окремими
3.5	Посадові особи та члени СОК дотримуються фінансових правил	дуже добре	задовільно	погано

4 Спільне планування та зв'язки

4.1	Кооператив та місцеві органи влади співпрацюють для поліпшення економічної ситуації у регіоні	завжди	іноді	ніколи
4.2	Зв'язок СОК з іншими агентствами з розвитку	збільшився	залишився на попередньому рівні	зменшився
4.3	Зв'язок СОК з приватним сектором в регіоні	чудовий	помірний	слабкий
4.4	Члени СОК беруть участь у процесі планування	майже всі	близько половини	менше половини
4.5	При розробці планів думка членів СОК враховується	переважно так	іноді	рідко/ніколи

5 Реалізація проектів

5.1	Громада за один рік здійснила проектів (самостійно або із зовнішньою підтримкою)	2 або більше	один	жодного
5.2	Налаштованість користувачів щодо здійснювання інших проектів	дуже висока	помірна	відсутня
5.3	Система внесків для підтримки результатів проекту	наявна	розробляється	не розробляється
5.4	Пріоритет, який надається ДГ із низьким рівнем доходів	дуже високий	помірний	не є особливим пріоритетом
5.5	Участь членів СОК від початку до кінця у проекті з розвитку кооперативу є	дуже високою	помірною	поганою

6 Зміни в доходах та зайнятості

6.1	Можливість отримати фінансову допомогу в кооперативі	дуже висока	помірна	не можлива
6.2	Доступ до інформації щодо нових технологій та забезпечення зайнятості є	поліпшився	трохи поліпшився	не змінився
6.3	Члени СОК, які додали нові або розширили старі види економічної діяльності	більшість з них	близько половини	тільки деякі
6.4	Наявність виробничих ресурсів і послуг (включаючи маркетинг продукції домогосподарств)	поліпшилася	трохи поліпшилася	не змінилася
6.5	Рівень працевлаштування членів СО	істотно зріс	частково зріс	не зріс або знизився

Частина Б: Аналіз спільного оцінювання

Оцінювач має порахувати кількість респондентів, що обрали найкращий сценарій, та вивести показники, що показують відсотковий розподіл відповідей по кожному суб-індикатору. Сума п'яти показників складатиме загальний індикатор. Так само сукупність індикаторів по всіх показниках характеризує загальний статус кооперативу, як описано у Частині В.

1. Організаційний розвиток (макс. оцінка: 15)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
1.1	Рівень участі відібраних ДГ	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
1.2	Як часто проводяться збори	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
1.3	Відвідуваність зборів	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
1.4	Скільки членів беруть участь в обговоренні	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
1.5	Інформація про рішення та діяльність	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1

Загальна оцінка:

2. Розвиток лідерства (макс. оцінка:15)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
2.1	Система оцінювання посадових осіб	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
2.2	Розподіл обов'язків	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
2.3	Система зміни керівників	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
2.4	Досягнення мети та цілей	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
2.5	Дотримання посадовими особами обов'язків та правил	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1

Загальна оцінка:

3. Фінансова діяльність (макс. оцінка: 20)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
3.1	Сплата внесків та паїв	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
3.2	Відчуття, що гроші у безпечі	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
3.3	Ведення бухгалтерсько-го обліку	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
3.4	Рівень використання ресурсів	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
3.5	Дотримання фінансових правил	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2

Загальна оцінка:

4. Спільне планування та зв'язки (макс. оцінка: 15)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
4.1	Зв'язок із місцевими органами влади	> 80%	2
		80-60%	1
		< 60%	0
4.2	Зв'язок з іншими агенціями з розвитку	> 80%	2
		80-60%	1
		< 60%	0
4.3	Зв'язок з приватним сектором	> 80%	2
		80-60%	1
		< 60%	0
4.4	Участь членів СОК у плануванні	> 80%	2
		80-60%	1
		< 60%	0
4.5	Врахування думок членів СОК	> 80%	2
		80-60%	1
		< 60%	0

Загальна оцінка:

5. Реалізація проектів (макс. оцінка: 15)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
5.1	Кількість виконаних проектів	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
5.2	Набута впевненість щодо виконання інших проектів	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
5.3	Система підтримки об'єкту/ послуг	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
5.4	Пріоритетність роботи з ДГ з низьким рівнем доходів	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1
5.5	Члени СОК беруть участь у процесі	> 80%	3
		80-60%	2
		< 60%	1

Загальна оцінка:

6. Доходи та зайнятість (макс. оцінка: 20)

№	Суб-індикатор	Обрали перший варіант відповіді	Оцінка
6.1	Доступність фінансової допомоги	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
6.2	Доступ до Інформації та технологій	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
6.3	Розширення діяльності	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
6.4	Наявність ресурсів та послуги	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2
6.5	Рівень праце-влаштування	> 80%	4
		80-60%	3
		< 60%	2

Загальна оцінка:

Частина В: Зведення результату

а) зведена відомість			
№	Компонент	Макс. оцінка	Середня оцінка
1	Організаційний розвиток	15	
2	Розвиток лідерства	15	
3	Фінансова діяльність	20	
4	Спільне планування та зв'язки	15	
5	Реалізація проектів	15	
6	Доходи та зайнятість	20	
	РАЗОМ:	100	
б) Висновок з оцінки			
Сукупна оцінка нижче 19	означає	поганий рівень	
Сукупна оцінка у межах 20-39	означає	слабкий рівень	
Сукупна оцінка у межах 40-59	означає	помірний рівень	
Сукупна оцінка у межах 60-79	означає	задовільний/хороший рівень	
Сукупна оцінка у межах 80-100	означає	відмінний/сталий рівень	

Додаток XV. Інформація про касу взаємодопомоги

Каса взаємодопомоги (кредитна каса- КК, кредитна спілка - КС)

Кредитна каса може розглядатися як альтернативне джерело коштів. В зарубіжних країнах є великий досвід створення таких кас. Такі каси в тій чи іншій формі також існували в СРСР, де надання матеріальної допомоги працівникам з боку підприємств або профспілкових організацій було досить поширеним.

КК створюється на добровільній основі. Вона акумулює кошти від громадян з метою надання їм матеріальної допомоги. Наприклад, каса створюється профспілковою організацією для членів профспілок, колективним господарством – для своїх працівників, відділом соціального забезпечення – для пенсіонерів, СОК – для своїх членів.

Управління спільним фондом КК контролюється загальними зборами. Мінімальна кількість членів КК складає не менше 15 осіб, які розробляють внутрішні правила, обирають правління, його голову, ревізійну комісію, а також встановлюють правила їхньої діяльності.

Члени КК платять щомісячні членські внески встановленого розміру. Ця сума повинна бути заснована на принципах рівності – кожен член вносить рівні частки до активів каси. За бажанням окремі учасники можуть вносити додаткові суми, але без додаткових прав в управлінні КС.

Кредитні кошти у КК формуються за рахунок вступних та членських внесків, пені за несвоєчасне повернення кредитів, субсидій, пожертвувань та інших надходжень. Довгостроковий кредит надається на 6–10 місяців, короткостроковий – на менший термін. Умови кредитування та розмір кредиту встановлюється залежно від факторів ризику та вже накопиченої суми.

Кредити надаються без відсотків за їхнє використання. У разі несвоєчасного погашення кредиту нараховується щомісячна пеня в розмірі 1%.

В Україні поточне законодавство дозволяє створення КК у формі кредитної спілки (КС). КС це небанківська фінансова установа, яка надає кредити своїм членам і за своєю природою є кооперативом. Існує спеціальне законодавство²² та міжнародні проекти, які підтримують створення КС.

Каса взаємодопомоги в контексті Проекту МРГ

Проект МРГ рекомендує СОК, яким він надає підтримку, звернути увагу на такі правила щодо функціонування кас взаємодопомоги. Перед створенням такої каси СОК потрібно отримати докладну консультацію юриста. Експерти МРГ нададуть допомогу кооперативам з питання розробки правил для створення та управління КК (КС):

- a. всі, хто приєднався до кооперативу, повинні приєднатися до кредитної спілки або кредитної каси;
- b. крім членських внесків, в основу установчого фонду КК мають лягти

²² Закон України «Про кредитні спілки» N 2908-III від 20 грудня 2001 року

обов'язкові щомісячні внески. Їх сума буде перебувати в межах доступного діапазону низького доходу членів (наприклад, 50 копійок на день або одна гривня на день). Щомісячна загальна сума (наприклад, 15 або 30 грн.) будуть здаватися на зберігання в якості членського внеску (мікрозаощадження);

- c. у той час як членські внески поверненню не підлягають, мікрозаощадження підлягають відшкодуванню в разі виходу з кооперативу. Ця сума буде служити груповою заставою або фондом на випадок ризиків;
- d. норми внутрішнього регулювання застосовуються до генерування капіталу (мікрозаощадження, членські внески, пожертви тощо) та кредитних операцій (критерій позичальників: кредитоспроможність, термін кредиту, розмір пені, процентна ставка тощо). Вони мають відповідати матеріальному стану бідних верств населення та бути прийнятними для всіх членів.
- e. для формування значного капіталу, який дозволить здійснювати ефективне кредитування, членів кооперативу будуть заохочувати до добровільного (гнучкого) зберігання;
- f. кошти, зекономлені за рахунок заходів, які підтримуються МРГ для СОК, будуть передані в КК, з них сформується неперворотний капітал-фонд. Те саме стосується коштів, які будуть надаватися для цього іншими донорами;
- g. для створення кредитної спілки або кредитної каси буде забезпечено відповідне навчання співробітників, членів правління, надання допомоги з організації логістики та зв'язків з відповідними установами (такими як місцеві органи влади, банки, навчальні заклади тощо).

Додаток XVI. Форма звіту для щоквартального моніторингу

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив,
якому Проект МРГ надає підтримку

Форма для проведення щоквартального моніторингу

___ квартал 2014 р.

Назва СОК: _____

Адреса: _____ Сільська рада: _____

Район: _____ **Область:** _____

Виконавчий директор / Голова: _____ **Тел.:** _____

Мета щорічного моніторингу – забезпечити, щоб СОК, які отримують підтримку Проекту МРГ, мали можливість функціонувати відповідно до положень законодавства та свого Статуту й надавати дієві послуги членам.

1. Основна інформація

1.1 *Дата реєстрації СОК:* ___...

1.2 *Загальна кількість членів (а) до попереднього моніторингу:* _____
(б) протягом цього моніторингу: _____

1.3 *Загальна кількість співробітників (штатних та на громадських засадах) (а) до попереднього моніторингу:* _____ ; *(б) протягом цього моніторингу:* _____

1.4 *Скільки разів проводився щоквартальний моніторинг до цього:* _____

1.5 *Ключові рекомендації, зроблені за результатами моніторингу в минулому, які потрібно реалізувати*

Рекомендації до дії	Примітки

2. Дотримання положень Статуту, законодавства та керівних принципів МРГ

2.1 *Прозорість процесу прийняття рішень*

- Кількість засідань правління протягом кварталу: __, участь у них взяли в середньому __% членів правління (це можна перевірити в протоколах з їхніми підписами)
- Кількість загальних зборів протягом кварталу: __, участь у них взяли __% членів (це можна перевірити в протоколах з їхніми підписами)

- Оціночна частка (у %) членів СОК, до відома яких були доведені прийняті рішення (а) за інформацією виконавчого директора або голови СОК: ____% (б) за результатами перевірки координатором з розвитку громад: ____
- Дата проведення самооцінки протягом кварталу: ____; бал самооцінки: ____%. Кількість разів проведення самооцінки, починаючи зі вступного етапу: ____; протягом останньої оцінки бал зріс , зменшився або залишився таким самим (у порівнянні з попередньою оцінкою).

2.2 Неприбуткова діяльність, обслуговування членів та звітування

- Чи продовжує СОК виконувати функцію неприбуткової установи: так чи ні ? Якщо ні, чи передбачено, що кооператив сплачуватиме податки: так чи ні ?
- Протягом кварталу СОК надавав послуги лише своїм членам або деяким іншим особам теж ?
- Чи своєчасно протягом кварталу СОК звітував перед відповідними установами (якщо такий графік існує): так чи ні ?

3. Ефективність СОК в аспекті місцевого економічного розвитку

3.1 Ефективність технічного інформаційного центру (ТІЦ) (координатор з розвитку громад має відвідати ТІЦ, оцінити його роботу та відповісти на питання)

- Доступність ТІЦ для членів кооперативу: кількість членів СОК, які відвідали ТІЦ протягом кварталу: ____ Це більше , менше чи стільки ж , скільки в минулому кварталі?
- Кількість консультацій, проведених протягом кварталу (із залученням місцевих або зовнішніх експертів): ____ Перерахуйте їх нижче:
- Чи залишилися певні запити членів СОК без відповіді: так чи ні? Якщо так, в яких сферах (маркетинг , технології , законодавство , фінансові послуги , оподаткування , навчання , інші питання)?
- Наявність обладнання та техніки (мінімальний набір включає в себе комп'ютер, принтер, з'єднання з Інтернетом). Перерахуйте основне обладнання та опишіть його якість:

№	Обладнання	К-сть	Якість	№	Обладнання	К-сть	Якість

- Наявність приміщення: належне , неналежне , потребує поліпшення – так чи ні
- Наявність персоналу: керівник ТІЦ (штатний співробітник або на громадських засадах), що має підготовку та спроможний керувати діяльністю центру, має контакти з місцевими експертами та надає інформацію членам СОК: так чи ні
- СОК інвестує в розвиток ТІЦ , лише підтримує центр на тому рівні, де він є , чи недостатньо добре підтримує обладнання та персонал . Опишіть ситуацію нижче:

3.2 План економічного розвитку:

- Зазначте заходи, проведені протягом кварталу: ті, що були передбачені бізнес-планом та інші (у тому числі ті, що їх було вжито для використання зовнішніх можливостей):
- Орієнтовно зазначте розмір фінансового та нефінансового внеску до процесів розвитку місцевого господарства, що його спричинила діяльність СОК:
- Опишіть, чи мають органи місцевої влади та місцеві приватні компанії намір надавати підтримку поточній діяльності СОК та/або іншим ініціативам, перерахованим у бізнес-плані:

3.3 Мікропроектна підтримка з боку МРГ

- Обладнання та інші об'єкти, що отримано за рахунок грантової підтримки з боку МРГ, належним чином підтримується та експлуатується: так чи ні . Якщо ні, поясніть причини:
- Чи відповідають послуги, що надають в рамках мікропроєкту, тим, що були описані в заявці: так чи ні . Якщо ні, поясніть це:
- Чи відповідає рівень доходу та працевлаштування тому, що був описаний у заявці: так чи ні . Якщо ні, поясніть це:

4. Ефективність звітування

4.1 Якість ведення бухгалтерського обліку – перевірте різні облікові документи СОК та оцініть, наскільки своєчасно та якісно вони ведуться:

- реєстр членів
- статус СОК, регуляторні документи (правила, накази тощо)
- бізнес-план
- бухгалтерські документи
- договори та угоди
- реєстр скарг
- _____

4.2 Чи проводив СОК перевірку рахунків та інвентарний перелік, а також звірку балансу протягом кварталу: так чи ні ? Якщо так, якими були висновки:

4.3 Чи поінформував СОК своїх членів про висновки за результатами цієї перевірки/звірки: так чи ні?

4.4 Заяви та скарги членів СОК: визначте питання, що їх піднімали члени кооперативу в письмових та/або усних скаргах:

- питання прозорості;
- питання врядування;
- питання управління;
- питання, пов'язані з технологіями;
- фінансові питання (порушення тощо);
- питання етики та справедливості;
- інші питання.

Якщо виявлялися порушення, чи проводили керівники СОК збори членів та вирішували проблему: так чи ні ? Якщо ні, чи вживали члени СОК певних дій для притягнення порушників до відповідальності: так чи ні ? Поясніть нижче:

4.5 Місцезнаходження коштів

- Залишок готівки СОК (приблизно = дохід мінус витрати) склав : ____ грн.
- Кошти розподілено таким чином:
 - у банку: ____ грн.
 - сплачено в якості авансу постачальнику послуг (підтверджувальні документи доступні): __ грн.
 - дрібні готівкові кошти: __ грн.
 - кошти на руках керівників СОК: __ грн. Поясніть, чому кошти перебувають на руках у керівників кооперативу:

5. Сталість СОК

5.1 Фінансова сталість СОК – перевірте фінансові показники СОК (див. Додаток 1)

Загальний дохід від продажу послуг	грн.	Загальні витрати на надання послуг	грн.
На дату цього візиту		На дату цього візиту	
Очікується на решту року		Очікується на решту року	
РАЗОМ:		РАЗОМ:	

- а) Розмір амортизаційних видатків, включених до витрат на обслуговування – грн.
- б) Розмір спеціального фонду для накопичення капіталу – грн.
- с) Вартість технічних послуг для обслуговування обладнання СОК – грн. Видатки з бюджету для виконання фінансових зобов'язань – на належному рівні , на неналежному рівні , не здійснюються .

Висновки щодо фінансової сталості:

5.2 Людські ресурси

УСОК працює достатня кількість персоналу, щоб виконувати його обов'язки: так чи ні . Оцініть навички та мотивацію персоналу в контексті ефективного виконання завдань (надайте перелік співробітників та інформацію про їхню кваліфікацію). Зазначте, чи не є плінність кадрів високою.

5.3 Зв'язки з установами з питань розвитку та надання послуг

Опишіть зв'язки СОК з органами місцевої влади та установами, що надають потрібні членам СОК послуги – наскільки дієвими є ці зв'язки?

5.4 Розподіл користі/вигоди

Перевірте, яким чином протягом кварталу розподілялася користь/вигода від ді-

яльності СОК між його членами. Опишіть, хто був найбільшим вигодонабувачем: (а) деякі члени СОК, пов'язані з керівництвом , (b) більшість членів СОК та керівники, але більшу частину отримали керівники , (c) більшість членів СОК та керівники, але більшу частину отримали члени СОК

6. Рекомендації

На основі спостережень та висновків зробіть найважливіші рекомендації, які СОК має втілити на практиці:

№	Проблема	Яких заходів потрібно вжити	Строки

Звіт підготовлено (координатор з розвитку громад): _____

Підпис: _____ Дата: _____

Перегляд та зауваження спеціалістів з розвитку громад

ПІБ: _____ Підпис: _____ Дата: _____

Додаток 1. Узагальнена інформація щодо фінансового статусу СОК

Заходи	Протягом звітного кварталу	З початку проекту	Заходи	Протягом звітного кварталу	З початку проекту
Баланс з минулого року	-		Всього видатків		
Загальні доходи			Нове обладнання		
членські внески			оплата праці		
продаж послуг			адміністративні видатки		
паї			—		
інше			—		
РАЗОМ			РАЗОМ		

- Співвідношення доходів та видатків: _____ наскільки воно відрізняється від того, що було заплановано в бізнес-плані?
- Розрахунок за реальною вартістю послуги:
- Розрахунок за реальним попитом на послуги:
- Чи виявлено невідповідності? Якщо так, поясніть їх причини.