

# **СОЮЗ РАЗВИТИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА ТАДЖИКИСТАНА**

**Стратегический план Союза развития частного сектора  
Таджикистана на 2018-2021гг.**

**г. Душанбе 2018г.**

# Содержание

## Введение

1. Краткая информация о деятельности Союза развития частного сектора Таджикистана.
2. Ценности, миссия, видение и сфера деятельности организации
3. Анализ внешней среды – микроуровень.
4. Анализ внешней среды на макроуровне: анализ возможностей и препятствий/угроз во внешней среде.
5. Анализ внутренней среды.
6. Приоритетные направления деятельности и развития Союза развития частного сектора Таджикистана.
7. Стратегические цели.
8. Стратегии достижения поставленных целей
9. План действий по реализации Стратегического плана
  - 9.1 План действий и задач по развитию потенциала Союза развития частного сектора Таджикистана. (План организационного развития организации).
  - 9.2 План действий и задач по реализации программной деятельности Союза развития частного сектора Таджикистана
10. Финансовый план

## Приложения

## Введение

СРЧСТ образованный в 2013г является единственной в республике организацией, объединяющий в своем составе многие бизнес- и другие Ассоциации и является важным звеном и элементом рыночной экономики и правового демократического государства, от деятельности которой зависит динамичное развитие частного бизнеса и экономики республики в целом.

В настоящее время в условиях появления большого числа различных ассоциаций в республике, их консолидация и совместная деятельность направленная на динамичное развитие частного сектора и экономики республики в целом весьма значима и велика.

Основной целью разработки данного Стратегического плана является:

- 1.Повышение потенциала исполнительного органа СРЧСТ.
  - 2.Привлечение дополнительных источников финансирования и обеспечение финансовой устойчивости СРЧСТ.
  - 3.Приданию деятельности СРЧСТ динамизма, целенаправленности, системности и комплексности
  - 4.Разработка и предоставление своим членам актуальных, необходимых в их деятельности видов услуг.
  - 5.Налаживание деловых коммуникаций с донорами, партнерами (государственными и международными) и членами СРЧСТ.
  - 6.Повышение статуса и имиджа частного бизнеса в республике, с тем, чтобы предпринимательская деятельность в республике была привлекательной.
  - 7.Превращение СРЧСТ в признанную, ведущую организацию вносящий весомый вклад в создание благоприятной бизнес-среды и содействие в развитие экономики и частного бизнеса в республике.
- Традиционно стратегическое планирование свойственно в основном коммерческим структурам. Что касается Общественных, некоммерческих организаций, то в последнее время они начали осознавать важность и необходимость стратегического планирования и некоторые из них начали разрабатывать Стратегические планы для своих организаций.

Разработка Стратегического плана для коммерческих и некоммерческих структур имеет как схожие элементы, так и определенные различия.

Составляющие Общественных организаций включают 4 основных блока:



Данный стратегический план, разработан на 3 года и в дальнейшем по мере необходимости должен ежегодно корректироваться. Ежегодная корректировка плана должна осуществляться с использованием метода Цикла Деминга: планируй, выполняй, анализируй, улучшай.

Желательно видение, миссию и ценности организации регулярно доводить до членов и сотрудников организации и разместить их на веб-сайте, чтобы члены, партнеры, доноры были знакомы и информированы о них.

Данная работа выполнена при содействии Государственного секретариата Швейцарии по экономике(SECO) и Международного Торгового Центра (ИТС).

## 1.КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СРЧСТ

СРЧСТ является некоммерческой организацией действующей, на основе добровольного объединения бизнес ассоциаций и коммерческих структур Таджикистана.

СРЧСТ образован–19 сентября 2013 года и зарегистрирован в Налоговом Комитете – 01 ноября 2013 года

ИНН:0110009598

Статус – юридическое лицо

Члены –отраслевые и других ассоциации, а также предприятия швейной и текстильной промышленности.

Организация осуществляет свою деятельность на основании следующих документов:

- Устав организации;
- Этика членов организации;
- Положение о членстве в Союзе развития частного сектора Таджикистана Таджикистана.

В истекшем с сентября 2013г. периоде СРЧСТ проведены следующие мероприятия:

1	Было проведено несколько собраний СРЧСТ с участием членов организации.	
2	Подписано Соглашение о сотрудничестве между Национальной Ассоциацией предприятий текстильной и легкой промышленности РФ и СРЧСТ	19 марта 2018 года
3	Подписан Меморандум с МТЦ	04.06.2018 г. Душанбе
4	Подписано Соглашение о взаимодействии между Национальной Ассоциацией Оптово-распределительных Центров и СРЧСТ	17. 02. 2018 г. Москва
5	Подписано Соглашение о сотрудничестве между Ассоциацией «Узтекстильпром» и СРЧСТ	17.08.2018 г. Ташкент, Узбекистан

Основными достижениями организации является то, что членами организации являются 20 ведущих бизнес-ассоциаций республики и 12 предприятий текстильной и швейной промышленности.

В настоящее время управление деятельностью СРЧСТ осуществляют Председатель СРЧСТ, Правление СРЧСТ, состоящее из 7 человек и нанятый на конкурсной основе в июне 2018г. Исполнительный директор.

Следует констатировать, что в истекшем после создания СРЧСТ периоде по ряду объективных и субъективных причин, какие-либо ощутимые результаты работы и цели, стоящие перед СРЧСТ не были достигнуты.

При этом значимость СРЧСТ для динамичного развития частного сектора в Республике Таджикистан в настоящее время весьма значима и велика.

## **2. ЦЕННОСТИ, МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

### **Сфера деятельности организации.**

СРЧСТ образован с целью координации действий бизнес-ассоциаций и коммерческих структур Таджикистана по защите прав и законных интересов членов СРЧСТ в государственных, общественных, международных и иных организациях, улучшения нормативно-правовой базы и рамочных условий для ведения предпринимательской деятельности, путем участия в разработке законодательных и иных нормативных правовых актов, налаживания эффективного государственно-частного диалога путем организации взаимодействия и взаимных консультаций государственных органов РТ и предпринимателей для своевременного решения существующих и вновь возникающих проблем, координированного - «единого голоса» в диалоге с Государственными структурами и донорским сообществом.

### **Ценности СРЧСТ**

- Приверженность миссии и выбранной сфере деятельности;
- Равноправие членов и учредителей СРЧСТ;
- Доброжелательные, партнерские отношения с членами СРЧСТ;
- Открытость деятельности СРЧСТ для ее членов и общества в целом;
- Интегрированность в международное профессиональное сообщество.

### **Видение союза развития частного сектора Таджикистана.**

СРЧСТ признанная общественная организация в республике, объединяющая в своем составе ведущие ассоциации, и ключевые, ведущие коммерческие структуры и вносящая огромный вклад в создание благоприятных условий для динамичного развития частного бизнеса и экономики республики в целом.

### **Миссия Союза развития частного сектора Таджикистана.**

Способствование формированию в Республике Таджикистан благоприятной экономической и правовой среды, способствующей динамичному развитию и совершенствованию частного бизнеса, и формированию ее положительного имиджа;

### **3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ – МИКРОУРОВЕНЬ.**

Эффективность и результативность деятельности СРЧСТ зависит от тех, кто прямо или косвенно связан, или заинтересован в ее деятельности, т.е. его значимым окружением.

Анализ значимого окружения предполагает составление списка целевых групп, среди которых выделяются клиенты (члены СРЧСТ), доноры, партнеры, конкуренты и возможные оппоненты.

Анализ внешней среды включает две составляющие: анализ на микроуровне (анализ значимого окружения) и анализ на макроуровне (анализ возможностей и препятствий).

Анализ значимого окружения предполагает два основных шага.

Во-первых, создается список целевых групп, включая клиентов /членов СРЧСТ, доноров/поддерживающих организаций (имеются ввиду как международные и зарубежные организации и фонды, так и местные), партнеров, конкурентов и возможных оппонентов. Второй шаг состоит в проведении более детального анализа целевых групп. Более детальный анализ предполагает определение для каждой из выделенных целевых групп их интересов/мотиваций и целей организации по отношению к данным группам.

Учитывая, что на данном этапе не имеется достаточной и полной информации по значимому окружению СРЧСТ, информация по некоторым организациям приведена обобщенно и неполно, которая должна в дальнейшем, в ходе встреч и коммуникаций с целевыми группами должна уточняться и конкретизироваться.

#### **Целевые группы СРЧСТ**

При определении целевых групп СРЧСТ сначала были определены существующие на данный момент предприятия и организации с которыми СРЧСТ имеет деловые контакты, а затем определены потенциальные целевые группы, с которыми СРЧСТ может и должен наладить деловые контакты и сотрудничество.

	<b>Клиенты</b>	<b>Доноры, спонсоры</b>	<b>Партнеры</b>	<b>Конкуренты</b>	<b>Возможные Оппоненты</b>
1	СРЧСТ фармацевтических коммерческих организаций Согдийской обл.	Международные организации (в Таджикистане и за ее пределами)	Правительство РТ	Некоторые Отраслевые ассоциации	Правительство РТ
2	Ассоциация банков Таджикистана	Посольства разных стран в Таджикистане	Маджлиси намо-яндагон Маджлиси Милли РТ	Торгово-промыш-ленная палата	Местные органы власти
3	Ассоциация Женщина и общество	Частные компании - Члены СРЧСТ и не являющиеся членами	Министерство экономического развития и торговли РТ		Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом
4	(ФАИОП) Федерация Ассоциаций пользователей воды «Пенджикент»	Гос. Организации, республиканского и местного уровня	Минфин		
5	Ассоциация дехканско- фермерских хозяйств Мастчох		Налоговый комитет		Таможенный комитет РТ
6	Ассоциация микрофинансовых организаций РТ		Международные организации (вне Таджикистана)		Министерство промышленности и новых технологий РТ
7	Национальная ассоциация дехканских хозяйств РТ		Министерство промышленности и новых технологий РТ		Налоговый комитет РТ

	<b>Клиенты</b>	<b>Доноры, спонсоры</b>	<b>Партнеры</b>	<b>Конкурененты</b>	<b>Возможные Оппоненты</b>
<b>8</b>	Ассоциация строителей Таджикистана		Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом		Министерство финансов РТ
<b>9</b>	Ассоциация предпринимателей Турсунзаде		Торгово промышленная палата		Министерство экономического развития и торговли РТ
<b>10</b>	Ассоциация Агробизнеса Таджикистана		Местные органы власти		Проверяющие организации
<b>11</b>	Ассоциация предпринимателей и Фермеров ГБАО «Милал-Интер»		Таможенный комитет		Пожарная служба
<b>12</b>	Национальная ассоциация ДФХ Гиссара		Частные компании-члены СРЧСТ и не являющиеся членами		
<b>13</b>	Ассоциация женщин-предпринимателей Бадахшана		Amcham		
<b>14</b>	Таджикская ассоциация Организаций содействия развитию туризма		СМИ: Телевидение, радио, газеты		

	<b>Клиенты</b>	<b>Доноры, спонсоры</b>	<b>Партнеры</b>	<b>Конкурененты</b>	<b>Возможные Оппоненты</b>
15	Центр поддержки и развития предпринимательства г. Душанбе		Иностраные ассоциации		
16	Центр поддержки и развития предпринимательства Кулябской зоны Хатлонской области				
17	ОО «Федератсияи гурухи занони Карасу»				
18	ОО «Федератсияи гурухи занони Каратог»				
19	ОО «Сурхоб»				
20	Соҳибкор				
21	КВД «Тулдаст»				
22	ЧДММ "Суман"				
23	ЧДММ "Лидер" Дӯзандағӣ, кешбофи				

	<b>Клиенты</b>	<b>Доноры, спонсоры</b>	<b>Партнеры</b>	<b>Конкурененты</b>	<b>Возможные Оппоненты</b>
24	ЧДММ "Ортекс" ( Дӯзандагӣ: курта ва шими мардона)				
25	РБТ "Ресандаи Тоҷикистон" (текстиль)				
26	ЧДММ "САТН" Дӯзандагӣ				
27	ЧДММ "Неку Хучанд" ресандагӣ				
28	ЧДММ "Нассочи Хучанд" кешбофӣ				
29	ЧДММ "Ноҳид" Кешбофи ва трикотаҷ				
30	ҶСК "Олим текстайл" текстиль				
31	ЧДММ "Ҷавони" Ресандагӣ-дӯзандагӣ				
32	Корхонаи дузандагии "Симои куҳистон"				

	<b>Клиенты</b>	<b>Доноры, спонсоры</b>	<b>Партнеры</b>	<b>Конкуренты</b>	<b>Возможные Оппоненты</b>
33	ЧДММ "Файзи Истиклол" ресандагй				
34	ЧДММ "Вахдат" (текстиль)				
35	ЧДММ "ХИМА-Текстил"				
36	ЧДММ "Меҳровар" дузандаги				
37	ЧДММ "Ресандаи Қўрғонтеппа"				
38	ЧДММ "Бохтар Инвест Коттон"				

## Целевые клиенты

**Клиенты**– это организации, которые являются членами СРЧСТ и должны сотрудничать и участвовать в совместных мероприятиях и проектах и пользоваться услугами СРЧСТ на платной и/или бесплатной основе. Это клиенты, ради решения проблем которых и создавалась организация. Однако в данном случае следует учесть, что большую выгоду от деятельности СРЧСТ могут получить также многочисленные косвенные клиенты, т.е. как входящие, так и не входящие в состав Ассоциаций коммерческие структуры и предприниматели, имеющиеся в республике.

В данной таблице приведены как существующие, так и потенциальные, возможные клиенты СРЧСТ.

Существующие Клиенты	Потенциальные (возможные) клиенты
СРЧСТ фармацевтических коммерческих организаций Согдийской обл.	Ассоциация интернет сервис провайдеров Таджикистана
Ассоциация банков Таджикистана	Национальная Ассоциация малого и среднего бизнеса РТ
Ассоциация Женщина и общество	Национальная ассоциация женщин-предприним. "Кадбону"
(ФАИОП) Федерация Ассоциаций пользователей воды «Пенджикент»	ОО «Ассоциация Энергетиков Таджикистана»
Ассоциация дехканско-фермерских хозяйств Мастчоҳ	«Клуб молодых предпринимателей»
Ассоциация микрофинансовых организаций РТ	Ассоциация предпринимателей Таджикистана «АСОТ»
Ассоциация строителей Таджикистана	Ассоциация предприятий легкой промышленности
Национальная ассоциация дехканских (фермер.) хозяйств РТ	Ассоциация ювелиров (заргарони) Таджикистана
Ассоциация предпринимателей Турсунзаде	Ассоциация «Антикризисных управляющих» РТ
Ассоциация Агробизнеса Таджикистана	Ассоциация таможенных брокеров Республики Таджикистан
Ассоциация предпринимателей и Фермеров ГБАО «Милал-Интер»	ОО «Палата бухгалтеров и аудиторов Таджикистана»
Национальная ассоциация ДФХ Гиссара	ОО Национальная Ассоциация консультативных структур по сельскому хозяйству «Агродониш»
Ассоциация женщин-предпринимателей Бадахшана	ОО «Альянс женщин адвокатов Таджикистана»

Таджикская ассоциация Организаций содействия развитию туризма	РОО «Центр экономических исследований»
Центр поддержки и развития предприниматель- ства г. Душанбе	ОО Профсоюзов ГУП по Нефтегазу и уголь- ному производству
Центр поддержки и развития предприниматель- ства Кулябской зоны Хатлонской области	Ассоциация третейских судей Таджикистана (Судҳои ҳаками)
ОО «Федератсияи гуруҳи занони Карасу»	Союз налоговых консультантов Республики Та- джикистан
ОО «Федератсияи гуруҳи занони Каратог»	<b>Ведущие коммерческие структуры:</b>
ОО «Сурхоб»	Талко
Соҳибкор	Оби Зулол
КВД «Гулдаст»	Хаватаг
ЧДММ "Суман"	Кока Кола
ЧДММ "Лидер" Дӯзандағӣ, кешбофи	ОО «Эскимо»
ЧДММ "Ортекс" ( Дӯзандағӣ (курта ва шими мардона	Авиценна
РБТ "Ресандаи Тоҷикистон" (текстиль)	Техноинвест
ЧДММ "САТН" Дӯзандағӣ	Ашан
ЧДММ "Неку Хучанд" ресандағӣ	Цементзавод
ЧДММ "Нассочи Хучанд" кешбофӣ	ООО «Шири Душанбе»
ЧДММ «Ноҳид» Кешбофи ва трикотаж	ООО «Саодат»
ЧСК "Олим текстил" текстиль	
ЧДММ "Чавони" Ресандағӣ-дӯзандағӣ	

Корхонаи дузандагии “Симои куҳистон”	
ЧДММ "Файзи Истиклол" ресандағӣ	
ООО “АСТ ДГ” (Консалтинговая компания)	

Как видно из данной таблицы, из существующих в настоящее время в республике более чем 60 ассоциаций, членами СРЧСТ являются всего лишь 20 ведущих бизнес-ассоциаций, одно ОО, а также 12 предприятий текстильной и швейной промышленности.

В ходе обсуждений с руководством и членами СРЧСТ было определено, что целевыми клиентами СРЧСТ прежде всего, должны быть все бизнес-Ассоциации и другие Ассоциации.

При этом было определено, что ОО должны выступать не как целевые клиенты, а как партнеры в различных сферах деятельности.

Также было решено, что целевыми клиентами будут также ограниченное число ведущих коммерческих структур республики и предприятия текстильной и швейной промышленности, ведущие представители малого и среднего бизнеса, индивидуальные предприниматели, чтобы из первых рук можно было получать информацию об основных проблемах бизнеса и их пожеланиях.

Касательно ассоциаций, в качестве стратегии для привлечения их в состав СРЧСТ предлагается создания дифференцированного подхода к размерам и оплате членских взносов, исходя из того, что ассоциации являясь общественными организациями, сами являются финансово зависимыми и размеры членских взносов могут служить сдерживающим фактором их вступлению в состав СРЧСТ. В данном случае более важным является привлечение в состав СРЧСТ как можно больше членов из состава ассоциаций, с тем, чтобы поднять престиж и имидж СРЧСТ в глазах общественности и государственных структур.

Для привлечения новых членов необходимо:

- провести мероприятия на которые пригласить потенциальных членов;
- направить основные разделы Стратегического плана СРЧСТ для ознакомления как членам СРЧСТ, так и его потенциальным членам;
- провести индивидуальные встречи, на предмет выявления их человеческого потенциала, с тем, чтобы в дальнейшем использовать их в качестве партнеров в совместных мероприятиях.

После каждой встречи результаты записывать в специально отведенных электронных файлах.

## Доноры.

**Доноры** –это люди, организации или группы, которые оказывают поддержку деятельности и предоставляют те или иные виды ресурсов. Поэтому список потенциальных доноров включает не только зарубежные организации и фонды, но и государственные, коммерческие структуры, частные лица и всех тех, кто может оказать финансовую и ресурсную поддержку СРЧСТ.

Существующие доноры	Потенциальные (Возможные) доноры
SECO (Правительство Швейцарии), ITC	World Bank
	ADB
	IFC
	JICA
	UNDP
	GIZ
	USAID
	OSCE (ОБСЕ)
	DFID
	AKDN (Aga Khan Foundation)
	TİKA (Turkish International Cooperation and Development Agency)
	Гос. организации, республиканского и мест- ного уровня
	Частные компании -Члены СРЧСТ и не являющиеся членами

	Посольство Великобритании и Северной Ирландии
	Посольство Федеративной Республики Германия
	Посольство Республики Индия
	Посольство Исламской Республики Иран
	Посольство Республики Казахстан
	Посольство Китайской Народной Республики
	Посольство Кыргызской Республики
	Посольство Исламской Республики Пакистан
	Посольство Российской Федерации
	Посольство Соединенных Штатов Америки
	Посольство Республики Турция
	Посольство Республики Туркменистан
	Посольство Республики Узбекистан
	Посольство Республики Франция
	Посольство Швеции
	Посольство Японии

	Представительство Европейского Союза в Таджикистане
	Центральные и местные органы власти
	Коммерческие структуры (Детализировать)

Как видно из данной таблицы, в истекшем после создания периоде, СРЧСТ не использовал, возможности сотрудничества и привлечения донорских средств в решении уставных задач СРЧСТ.

Реальным донором и партнером, с которым СРЧСТ в настоящее время сотрудничает является Международный торговый центр (ИТС), а финансирование проекта осуществляет Государственный секретариат Швейцарии по экономике (SECO).

Для привлечения новых доноров к деятельности организации необходимо:

- Пригласить руководителей организаций -доноров на достаточно представительное мероприятие, где презентовать саму организацию и Стратегический план;
- Организовать встречи с каждым донором в отдельности. Перед каждой встречей необходима предварительная подготовка, от которой во многом будет зависеть результат встречи. Ознакомиться с деятельностью организации из имеющейся информации на Веб-сайте и интернете;
- Информацию о встрече и ее результаты заносить в специально составленный электронный файл;
- По донорам с которыми результат встречи будет положительный, подготовить соответствующие проекты;
- Необходимо создать Файндрайзинговую рабочую группу из числа своих сотрудников и сотрудников членов СРЧСТ и партнеров, которая должна готовить проекты и предоставлять донорам.
- С зарубежными донорами наладить контакты по эл. почте.

## Целевые Партнеры

**Партнеры** – люди, группы или организации, совместно с которыми организация осуществляет совместную деятельность. Наличие партнеров позволяет компенсировать организации собственные слабые стороны и получать необходимые ресурсы для реализации и/или продвижения программ, проектов и услуг. В данном случае партнерами могут выступать в первую очередь члены СРЧСТ-Ассоциации и коммерческие структуры, отдельные доноры, центральные и местные органы власти, а также коммерческие структуры и предприниматели, не являющиеся членами СРЧСТ.

Существующие партнеры	Потенциально возможные партнеры
Центр поддержки предпринимательства г. Душанбе	Правительство Республики Таджикистан
	Торгово-промышленная палата
	Международный Банк Реконструкции и Развития (МБРР)

	Международный Валютный Фонд (МВФ)
	Международная Финансовая Корпорация (МФК)
	Международная Ассоциация Развития (МАР)
	Международная Организация Труда (МОТ)
	Организация ООН по Промышленному Развитию (ЮНИДО)
	Международная Организация по Миграции (МОМ)
	Исламский Банк Развития (ИБР)
	Международная Торговая палата (МТП)
	Всемирная федерация торговых палат (ВФТП)
	Исламская Торгово-Промышленная Палата ( и тор- гово-промышленная палата)
	Международное Бюро выставок (ВБЕ)
	Шанхайская Организация Сотрудничества (ШОС)
	Евразийское Экономическое Сообщество (ЕВРАЗЭС)
	Международная Организация Дорожного Движения (МОДД)
	Экономическая Комиссия Европы (ЕЭК)
	Маджлиси намояндагон Маджлиси Милли РТ
	Федерация профсоюзов Республики Таджикистан
	Министерство экономического развития и торговли РТ
	Министерство финансов РТ
	Налоговый комитет
	Международные организации (вне Таджикистана)
	Иностранские ассоциации
	Министерство промышленности и новых технологий РТ
	Местные органы власти

	Таможенный комитет
	Частные компании- Члены СРЧСТ и не являющиеся членами
	СМИ, Телевидение, радио, газеты
	Amcham

Как видно из данной таблицы, СРЧСТ очень слабо использует возможности сотрудничества и привлечения ресурсов партнеров для проведения мероприятий и решения задач, стоящих перед СРЧСТ.

Для этого необходима тесная коммуникация и взаимодействие с потенциальными партнерами и нахождение общих целей и точек соприкосновения для проведения совместных мероприятий и реализации проектов.

### **Конкуренты.**

**Конкуренты** – люди, группы и организации, с которыми организация конкурирует за что-либо (ресурсы, клиентов и т.д.).

<b>Возможные конкуренты</b>
Торгово-промышленная палата
Некоторые Отраслевые ассоциации

В настоящее время СРЧСТ не имеет каких-либо конкурентов, так как не проводит активную деятельность. Но в последующем, в ходе активной деятельности они могут появиться.

### **Возможные оппоненты.**

**Возможные оппоненты** – люди, группы, организации, которые при определенных ситуациях могут выступить против осуществления СРЧСТ ее программной деятельности.

<b>Возможные оппоненты</b>
Правительство Республики Таджикистан
Торгово-промышленная палата
Налоговый комитет РТ
Таможенный комитет РТ
Министерство экономического развития и торговли РТ
Министерство финансов РТ
Гос. Ком. по Инвестициям и управлению гос. имуществом
Министерство промышленности и новых технологий РТ

Местные органы власти
Проверяющие организации
Пожарная служба

В данный список включены потенциальные оппоненты, которые могут появиться при решении СРЧСТ своих уставных задач. При этом очень важно построить работу таким образом, чтобы возможные оппоненты были бы партнерами, а не оппонентами.

После определения всех целевых групп необходимо произвести анализ всех выделенных субъектов, используя таблицы **детального анализа значимого окружения**.

## Таблицы детального анализа значимого окружения

### Члены СРЧСТ-клиенты

Краткая характеристика потенциального члена	Опыт взаимодействия с целевой группой	Наши цели в отношении данной целевой группы (что хотим получить)	Интересы, потребности, представители целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям	Имеющиеся контакты с целевой группой
Ассоциации	Имеется	Включить в состав Союза в качестве членов	Получить выгоду от членства в Союзе	Информационные и консультативные услуги	Имеются
Коммерческие структуры	Имеется	Небольшую часть включить в состав Союза. Иметь отношения с коммерческими структурами в качестве партнеров и доноров	Получить выгоду от членства в Союзе	Информационные и консультативные услуги. Лоббирование их интересов	Имеются

### Доноры/заказчики

Характеристика целевой группы (краткое описание, количество)	Опыт взаимодействия с целевой группой	Интересы, потребности, ситуация представителей целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересами потребностям
Международные и иностранные организации	имеется	Соответствие деятельности Союза целям и Программам доноров	Будут уточнены до и во время встреч
Коммерческие структуры	имеется	Получение полезных услуг и выгоды	Лоббирование интересов, предоставление информационно-консультативных услуг, проведение различных мероприятий
Государственные структуры	имеется	Соответствие предложений их деятельности	Проведение совместных мероприятий

## Партнеры

Краткая характеристика потенциального партнера	Опыт взаимодействия с целевой группой	Наши цели в отношении данной целевой группы (что хотим получить)	Интересы, потребности, представителей целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям	Имеющиеся контакты с целевой группой
Ассоциации	Имеется	Включить в состав Союза в качестве членов	Получить выгоду от членства в Союзе	Лоббирование интересов, предоставление информационно-консультационных услуг, проведение различных мероприятий.	Да
Коммерческие структуры	Имеется	Небольшую часть включить в состав Союза. Иметь отношения с коммерческими структурами в качестве членов, партнеров и доноров	Получить выгоду от членства в Союзе	Лоббирование интересов, предоставление информационно-консультационных услуг, проведение различных мероприятий.	Да

Государственные структуры	Имеется	Сотрудничество и партнерство	Соответствие предложений их деятельности	Определение общих целей и задач и совместное сотрудничество	Да
Международные организации	Имеется	Сотрудничество и партнерство, привлечение донорских средств	Соответствие предложений их деятельности	Будут уточнены до и во время встреч	Да

### Конкуренты

Краткая характеристика конкурента	За что конкурируем	Наши сильные и слабые стороны	Сильные и слабые стороны конкурента
Некоторые ассоциации			

### Возможные оппоненты

Краткая характеристика оппонента	Причины побудившие их стать оппонентами	Возможные негативные последствия	Встречные предложения, смягчающие или убаивающие противостояние
Гос. организации	Несоответствие наших требований и предложений с их целями, функциями и задачами	Игнорирование, отказ от сотрудничества	Разъяснения, диалог, корректировка предложений

Здесь и далее по столбцам целесообразно выделять, как общие характеристики для всей целевой группы, так и в отдельных случаях конкретизировать анализ до рассмотрения отдельных конкретных представителей данной целевой группы. Например, в целевой группе иностранных фондов имеет смысл сделать как общий анализ по фондам как целевой группе, так и указать конкретные фонды и грантовые программы с их более детальной проработкой.

Очень часто для проведения качественного анализа значимого окружения у сотрудников организации не хватает информации (например, нет точного представления о потребностях клиентов, или о приоритетах и критериях доноров, либо о конкурентных преимуществах конкурентов и т.д.). В этом случае рекомендуется выделить конкретный список той информации, которой не хватает, определить способы и источники получения необходимой информации и включить полученную информацию в анализ значимого окружения. Проведенный анализ должен послужить основой для выстраивания дальнейшей стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами.

#### **4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА МАКРОУРОВНЕ: АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРЕПЯТСТВИЙ/УГРОЗ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ.**

Как показывают оценки, проведенные экспертами Всемирного банка в рамках программы Doing Business: Таджикистан — это страна с неблагоприятными условиями для ведения бизнеса.

Данные из журнала Doing Business 2017г.

Страна	Рейтинг легкость ведения бизнеса	Регистрация предприятий	Получение разрешений на строительство	Подключение к системе электроснабжения	Регистрация собственности
Грузия	9	4	29	30	4
Российская Федерация	35	28	115	10	12
Казахстан	36	41	52	70	17
Узбекистан	74	11	135	27	73
Кыргызстан	77	29	31	164	8
Таджикистан	123	57	136	171	90

Страна	Получение кредитов	Защита миноритарных инвесторов	Налогообложение	Международная торговля	Обеспечение исполнения контрактов	Разрешение неплатежеспособности
Грузия	12	2	22	62	7	57
Российская Федерация	29	51	52	100	18	54
Казахстан	77	1	50	123	6	39
Узбекистан	55	62	78	168	39	87
Кыргызстан	29	51	151	84	139	119
Таджикистан	122	33	132	149	54	148

Несмотря на определенные улучшения в последние годы, из данной таблицы видно, что условия ведения бизнеса в Таджикистане намного хуже и отстают от условий ведения бизнеса в соседних центрально азиатских государствах и многих других странах.

Так по рейтингу легкости ведения бизнеса, Таджикистан занимает 123 место, в то время как Грузия занимает 9 место, Россия 35 место, Казахстан 36 место, Узбекистан 74 место и Киргизстан 77 место.

Таджикистан отстает от вышеуказанных республик и по таким показателям, как Регистрация предприятий, Получение разрешения на строительство, Подключение к системе электроснабжения, регистрация собственности и другим показателям.

**Таблица Количество зарегистрированных налогоплательщиков (по состоянию на 1 января 2017 года).**

Тип налогоплательщиков	1 января 2015	1 января 2016	1 января 2017
<b>Юридические лица:</b>			
Бизнес структуры	39790	39 278	39 137
Филиалы и представительства иностранных юридических лиц	373	391	379
<b>Итого юридических лиц</b>	<b>40 163</b>	<b>39 669</b>	<b>39 516</b>
<b>Индивидуальные предприниматели:</b>			
Резиденты	209 921	242 245	255 475
Предприниматели (не резиденты)	1 428	1 602	1 641
<b>Итого индивидуальных предпринимателей</b>	<b>211 349</b>	<b>243 847</b>	<b>257 116</b>
<b>Итого зарегистрированных налогоплательщиков</b>	<b>251 512</b>	<b>283 516</b>	<b>296 632</b>

Из данной таблицы видно, что в республике динамично развиваются число индивидуальных предпринимателей и наблюдается тенденция к сокращению числа налогоплательщиков-юридических лиц обеспечивающих основную сумму доходов государственного бюджета.

Это свидетельствует о том, что в республике в целом приемлемая система налогообложения для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, работающих по упрощенной системе и очень неблагоприятная система налогообложения для юридических лиц, являющихся плательщиками НДС.

По мнению налогоплательщиков-юридических лиц, несмотря на то, что после введения нового Налогового кодекса, количество налогов было сокращено с 17 до 8, общая налоговая нагрузка не уменьшилась и даже возросла. По их мнению, существующая система налогообложения направлена на решение сиюминутных текущих задач и пополнения бюджета и в тоже время является сдерживающим фактором для развития предприятий и экономики республики в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

При существующей системе налогообложения, предприятиям практически невозможно нормально функционировать и развивать свой бизнес.

В связи с этим в республике резко снизилась привлекательность бизнеса и многие компании, и предприниматели закрывают свой бизнес. Вместе с тем, госструктуры для поддержания благоприятной статистики по несколько лет затягивают процесс закрытия и ликвидации компаний. Значительно ухудшили положение частного бизнеса изменения, внесенные в налоговый кодекс по налогу на прибыль, налог на дивиденды и ряду других видов налогов.

Отрицательно на состояние бизнеса влияют противоправные требования государственных органов власти по добровольно-принудительному финансированию различных социально-культурных и благотворительных мероприятий.

Высокий уровень коррупции в республике ведет не только к снижению привлекательности занятия бизнесом, но и закрытию предпринимателями своих компаний и бизнесов.

Улучшить ситуацию могли бы иностранные инвестиции. Однако Таджикистан до сих пор находится в конце мировых рейтингов инвестиционной привлекательности и данный показатель является самым низким на всем пространстве стран СНГ.

И здесь в первую очередь следует отметить коррупцию, несовершенное и недостаточно проработанное законодательство и прежде всего связанного с налогами и налогообложением, что также ведет к прекращению своей деятельности иностранными предпринимателями и инвесторами.

Несмотря на то, что в республике был образован Консультативный Совет по улучшению инвестиционного климата, созданы свободные экономические зоны в Нижнем Пяндже и Согдийской области, положение в лучшую сторону не изменяется.

На динамичное развитие малого и среднего бизнеса отрицательно влияют также отсутствие в республике доступа к долгосрочным и среднесрочным кредитам, а на краткосрочные кредиты, ставки очень высоки.

В ежегодном послании Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан было отмечено, что «следует отметить, что в направлении создания благоприятного климата для прямых инвестиций и поддержки предпринимательства до сих пор наблюдаются некоторые искусственные административные барьеры».

Поэтому нужно существенно пересмотреть налоговую систему, упростить ее и значительно снизить налоговые ставки. Поступления в бюджет необходимо обеспечивать не за счет увеличения налоговых нагрузок на существующий бизнес, а за счет создания благоприятного климата для бизнеса, создания новых предприятий, увеличения числа предпринимателей и расширения налогооблагаемой базы.

Необходимо также учесть, что географическое расположение Республики Таджикистан является не очень благоприятным от основных рынков сбыта, что ведет к более высоким издержкам при экспортно-импортных операциях и снижению конкурентоспособности по сравнению с соседними странами СНГ.

Обобщенно внешние опасности и возможности для СРЧСТ приведены в нижеприведенной таблице.

<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
<p>Улучшение бизнес-климата в республике. Увеличение числа членов СРЧСТ как за счет существующих ассоциаций, так и ведущих компаний Востребованность услуг, предоставляемых СРЧСТ. Эффективная коммуникация и сотрудничество с республиканскими и местными органами управления, международными и иностранными организациями, партнерами и членами СРЧСТ, со средствами массовой информации, Советом СРЧСТ журналистов и другими организациями. 5.Активное участие в экономических реформах, связанных с частным бизнесом. 6Активное лоббирование интересов частного бизнеса в госструктурах. 7.Активизация работ по привлечению средств международных организаций и доноров. .Создание при СРЧСТ хозяйствующих субъектов: -по экспортно-импортным операциям; -привлечению инвестиций; -обучению начинающих предпринимателей и повышению квалификации существующих менеджеров и т.д. .Создание при СРЧСТ различных рабочих групп из числа партнеров для сбора, обобщения и разработки предложений: по совершенствованию Налогового и Таможенного кодексов и других нормативно-правовых актов; . У</p>	<p>Появление возможных оппонентов из числа госструктур, в связи с деятельностью и выполнением уставных задач СРЧСТ. Настороженность и пассивное участие членов СРЧСТ в деятельности СРЧСТ. .Отсутствие или нехватка финансирования для реализации запланированных действий и мероприятий. .Низкая заинтересованность гос. органов в сотрудничестве с СРЧСТ. .Низкая заинтересованность доноров и партнеров в сотрудничестве с СРЧСТ.</p>

Эти и многие другие вопросы, и проблемы должны быть в первую очередь объектами деятельности СРЧСТ, чтобы создать в республике благоприятный климат для функционирования частного бизнеса.

## 5.АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.

Целью данного анализа является выделение внутренних возможностей и ограничений, связанных с реализацией основных направлений деятельности, определенных при анализе миссии и построением эффективного взаимодействия с ключевыми целевыми группами, выделенными при анализе внешней среды.

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
<p>СРЧСТ имеет в своем распоряжении необходимые для деятельности помещения, оборудование и мебель.</p> <p>СРЧСТ является единственной в республике общественной организацией, имеющей в своем составе 20 бизнес-и других ассоциаций и отдельных коммерческих структур.</p> <p>3. Руководство нацелено на расширение и развитие СРЧСТ.</p> <p>4. Имеются налаженные контакты с отдельными гос. структурами</p> <p>Имеется положительная репутация и имидж СРЧСТ среди отдельных ассоциаций и отдельных госструктур республики.</p> <p>.Имеется законодательная основа СРЧСТ для функционирования на всей территории республики.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не укомплектованность исполнительного аппарата. В составе СРЧСТ в настоящее время имеется лишь Председатель СРЧСТ, Исполнительный директор и бухгалтер.</li> <li>2. Отсутствуют перспективные и текущие планы работ.</li> <li>3. Не разработаны перечень видов услуг, предоставляемых членам СРЧСТ.</li> <li>4. Отсутствует системная и систематическая работа с Бизнес-ассоциациями и компаниями.</li> <li>5. Отсутствуют должностные и рабочие инструкции сотрудников.</li> <li>6. Отсутствует задокументированная Система оплаты труда и мотивации сотрудников.</li> <li>7. Слабая финансовая устойчивость. Основным источником дохода СРЧСТ составляют членские взносы от Ассоциаций и коммерческих структур, являющихся членами СРЧСТ, размер которых весьма ограничен и недостаточен. И во-вторых собираемость членских взносов является весьма низкой. Другие виды доходов в настоящее время отсутствуют</li> <li>8. Ограниченная членская база. Членами СРЧСТ являются всего 20 Бизнес-ассоциаций из более чем 60 существующих и 12 предприятий швейной и текстильной промышленности.</li> <li>9. Слабая коммуникация и низкое представительство в центральных госорганах республики.</li> <li>10. Недостаточно активная и несистемная работа со средствами массовой информации.</li> <li>11. Отсутствие хозяйствующих субъектов при организации, которые оказывали бы услуги ее членам и во-вторых были бы дополнительными источниками поступлений финансовых средств.</li> <li>12. Отсутствует Веб-сайт организации.</li> </ol>

	<p>13.Отсутствуют задокументированные процедуры, записи и регламентирующие документы организации.</p> <p>14.Цели и задачи, предусмотренные в Уставе СРЧСТ, выполняются далеко не в полном объеме.</p> <p>Слабая работа по фандрайзингу.</p> <p>Лишь один источник финансирования от международных организаций (грант от ИТС)</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 6. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЯ СРЧСТ.

Выделение основных приоритетов развития представляет собой подведение итогов проведенного выше анализа. Факторы показывают те вопросы, над которыми надо принципиально работать и которые нельзя оставить без внимания.

Приоритеты развития могут быть классифицированы как внешние (относящиеся к деятельности организации, налаживанию взаимодействия с внешними целевыми группами и т.д.) и как внутренние (относящиеся к внутренней среде и возможностям организации).

<b>Приоритеты/ факторы развития по программной деятельности</b>	<b>Приоритеты/ факторы развития по взаимодействию со значимым для вас окружением</b>	<b>Приоритеты/ факторы по развитию, усилению потенциала самой организации</b>
1. Систематизация и уточнение видов выполняемых работ, мероприятий и предоставляемых услуг для своих членов.	1. Налаживание деловых контактов и сотрудничества с структурами.	1. Подбор и найм сотрудников исполнительного аппарата СРЧСТ в соответствии с разработанной структурой.
2. Создание рабочих групп из числа сотрудников СРЧСТ, членов СРЧСТ и партнеров для подготовки предложений по совершенствованию законодательной и нормативно-правовой базы регулирующей деятельность бизнеса в республике, защите и лоббированию интересов и прав предпринимателей	2. Налаживание деловых контактов с международными и донорскими организациями и партнёрами.	2. Увеличение числа членов СРЧСТ.
3. Создание хозяйственных структур и представительств при СРЧСТ	3. Налаживание деловых контактов с предпринимателями находящимися за пределами республики	3. Диверсификация источников доходов СРЧСТ

## 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ.

Стратегические цели СРЧСТ определены на основе установленных выше приоритетов развития.

Традиционно, в качестве стратегических целей организации выделяют те результаты, к которым стремится прийти организация через 3-5 лет по реализации потребностей клиентов. Для более эффективной реализации миссии организации, предлагаются цели двух типов:

1. Цели по развитию деятельности. Это то, чего организация планирует достичь в направлении реализации миссии в течение периода, в рамках которого осуществляется планирование, то есть это то что должно быть сделано для клиентов/членов.

2. Цели по развитию организации. Это цели, направленные на повышение внутреннего потенциала организации, ее внутренних ресурсов и возможностей и по развитию взаимодействия организации со значимым окружением (членами СРЧСТ, Гос. структурами, партнерами, международными и иностранными организациями и т.д.).

Формулирование целей Стратегического плана СРЧСТ было осуществлено с учетом критериев SMART:

Конкретность

Измеримость

Достижимость

Значимость

Ограниченность во времени

Стратегические цели по развитию деятельности	Стратегические цели по организационному развитию Союза
1.1. Способствовать повышению рейтинга Таджикистана в оценке Doing Business по показателю «Легкость ведения бизнеса» с 123 в 2017 г. до 60 в 2021г. (Детальные цели по рейтингам оценки Doing Business приведены в таблице ниже.)	2.1. Доведение числа членов из числа существующих в настоящее время 20 ассоциаций на 1 июля 2018г. до 40, к 1 января 2020г.
1.2. Способствовать доведению: - Количества компаний- юридических лиц в республике до 45 тыс. к 1 янв. 2021г. - Число индивидуальных предпринимателей до 400,0 тыс. к 1 янв. 2021г.	2.2. Доведение числа членов из числа существующих в настоящее время ведущих коммерческих структур с 12 на 1 июля 2018г. до 30 к 1 января 2020г.

<p>1.3.К 1 января 2020г. создать 5 постоянно действующие центры по подготовке начинающих предпринимателей (Start UP) и повышению квалификации менеджеров действующих компаний в областных и региональных центрах.</p>	<p>2.3. Для обеспечения финансовой устойчивости СРЧСТ и более полного выполнения всех предусмотренных задач, довести уровень доходов СРЧСТ к 1 янв. 2020г.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за счет членских взносов, взносов учредителей и пожертвований учредителей до 100,0 тыс. сомони в год -</li> <li>- за счет предоставления услуг до 300,0 тыс. сомони в год и</li> <li>- за счет создания хозяйствующих субъектов до 400,0 тыс. сомони в год, гранты- 300 тыс. дол.</li> <li>- частные средства, спонсорство физических и юридических лиц- 1,0млн. сомони.</li> </ul>
<p>1.4. Довести число предоставляемых услуг для членов СРЧСТ до 5 к 1 января 2020г.</p>	

Таджикистан	2017	2021
<b>Рейтинг легкости ведения бизнеса</b>	123	60
<b>Регистрация предприятий</b>	57	50
<b>Получение Разрешения на строительство</b>	136	50
<b>Подключение к системе электроснабжения</b>	171	80
<b>Регистрация собственности.</b>	90	70
<b>Получение кредитов</b>	122	61
<b>Защита миноритарных инвесторов</b>	33	25
<b>Налогообложение</b>	132	70
<b>Международная торговля</b>	149	60
<b>Обеспечение исполнения контрактов</b>	54	40
<b>Разрешение неплатежеспособности</b>	148	80

По отношению к каждой из поставленных целей по деятельности организации необходимо определить текущие и планируемые программы и проекты, а также стратегии привлечения ресурсов на реализацию этих проектов и программ.

Важным моментом здесь является то, что планируемые программы и проекты должны полностью обеспечивать как бюджет планируемых мероприятий, проектов и программ, так и бюджет СРЧСТ в целом. Тем самым план деятельности должен быть увязан с прогнозируемым финансовым планом.

Определившись со стратегическими целями, необходимо разработать Стратегии достижения поставленных целей, мероприятия, действия и задачи по их достижению.

## 8. СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Стратегии — это общие методы, выбираемые для достижения определенных целей, т.е. общее определение путей достижения выбранных целей,

Для выбора правильных стратегий необходимо несколько вариантов стратегий, которые потом необходимо оценить на предмет соответствия целям, а также средствам и возможностям организации и выбрать из них наиболее важные и подходящие. Обычно считается, что для небольших компаний и организаций достаточно иметь две или максимум три стратегии.

Исходя из поставленных целей Стратегического плана СРЧСТ и проведенного анализа внутренних и внешних факторов, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предлагаются использование следующих основных стратегий:

### 1. Атакующие стратегии

Атакующие стратегии направлены на привлечение новых клиентов.

К типичным атакующим стратегиям относятся:

- ◆ изменение политики ценообразования.

В данном случае имеется ввиду более гибкое использование размеров членских взносов для ассоциаций. Учитывая, что большинство Ассоциаций являются финансово неустойчивыми, членские взносы могут быть поводом для сдерживания от вступления в состав СРЧСТ. Поэтому необходимо использовать гибкую, дифференцированную стратегию к установлению членских взносов для ассоциаций.

В данном случае данную стратегию предлагается использовать для достижения целей: 2.1. и 2.2.

**2. Развивающие стратегии** предполагают расширение предоставляемых видов услуг. Эти стратегии основываются на видоизменении услуг или предложении новых видов услуг. В ходе анализа ССВУ были определены ряд благоприятных возможностей. Некоторые из них связаны с потребностями рынка и тем, насколько их удовлетворяют предоставляемые в настоящее время виды услуг.

К типичным развивающим стратегиям относятся:

- ◆ расширение предлагаемых видов услуг;
- ◆ увеличение объема предлагаемых услуг;
- ◆ расширение дополнительных свойств услуг;
- ◆ поиск новых сфер применения услуг;
- ◆ разработка новых видов услуг.

В данном случае данную стратегию предлагается использовать для достижения целей: 1.3., 1.4. и частично 2.3.

### 3. Для достижения целей: 1.1. и 1.2. касающихся продвижения предлагаются наиболее типичными стратегии:

- изменения в организации предоставления услуг;
- изменения в рекламной деятельности и стимулировании спроса на услуги;
- изменения в политике связей с общественностью.

## 9. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ И ЗАДАЧ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА СРЧСТ.

Под каждую из целей Стратегического плана были определены стратегии по ее осуществлению – т.е. как будет достигаться запланированный результат. Теперь под каждую из поставленных стратегических целей и стратегии необходимо разработать план действий по ее реализации, а также бюджет и фандрайзинг, замысел для привлечения дополнительных ресурсов.

Это является детальным и ограниченным во времени планом достижения конкретной стратегической цели. Если при формулировании цели рекомендуется конкретность, реалистичность и достижимость во времени, то при формулировке задач также рекомендуется четко соблюдать критерии SMART (конкретность, измеримость, определенность в территории деятельности, реалистичность, четко определенные временные рамки).

Детальное описание того, что, как и кем будет сделано в определенный период, является планом реализации стратегических целей. Для разработки плана необходимо сформировать четкий перечень конкретных мероприятий, их сроки и ответственных исполнителей. Для удобства описание программной деятельности организации и его организационное развитие разделено.

При разработке плана реализации, каждое мероприятие должно иметь потенциальное финансирование и соответственно стоимость. В этой связи, важно провести анализ стоимости и возможных источников финансирования для реализации той или иной задачи и мероприятий.

Так как на данном этапе еще не определены все возможные источники финансирования, по некоторым запланированным мероприятиям сроки пока не определены.

### 9.1. План действий и задач по развитию потенциала СРЧСТ (План организационного развития СРЧСТ).

#### Стратегические действия и задачи по организационному развитию СРЧСТ

№	Мероприятия, задачи	К цели №	Необходимый бюджет	Сроки исполнения	Ответственное лицо
1.	Укомплектовать штат исполнительного аппарата СРЧСТ доведя до 5 чел. в соответствии с утвержденной организационной структурой и штатным расписанием к 1 января 2019г. и ввести в штат 3 заместителей СРЧСТ на общественных началах.		900,0 тыс. сомони	01.01.2019г .	Раджабов Ф. Каримов Н.
2	При СРЧСТ создать следующие хозяйствующие субъекты: - Группа по оказанию услуг в области экспортно-импортных операций и внешнеэкономической деятельности; - Швейный цех для обучения швей.			01.06.2019г .	Раджабов Ф. Каримов Н.
3.	Создать из числа сотрудников				

	НПО, Ассоциаций и других партнеров рабочую группу по фандрайзингу на общественных началах			01.11.2018г .	Раджабов Ф. Каримов Н. АСТ DG
4.	Создать при СРЧСТ ревизионную комиссию.			01.10.2018г .	Раджабов Ф.
5.	Создать при СРЧСТ в Консультативный совет группы СРЧСТ из числа авторитетных лиц-предпринимателей, ветеранов, партнеров, доноров, госслужб.			01.12.2018г .	Раджабов Ф. Каримов Н.

## 9.2. План мероприятий и задач по реализации программной деятельности Стратегического плана

№	Мероприятия, задачи	К цели №	Необходимый Бюджет	Сроки Исполнения	Ответственное лицо
1.	<p>Пропаганда целей и задач СРЧСТ, информирование общественности о деятельности через средства массовой информации (газеты, журналы, радио, телевизионные передачи, веб - сайты и т.д.).</p> <p>- Презентация Стратегических целей и задач СРЧСТ в проводимых мероприятиях;</p> <p>Перечень статей в СМИ:</p> <p>1. Союз развития частного сектора Таджикистана. Цели и задачи на ближайшую перспективу.</p> <p>2. Условия ведения бизнеса в Таджикистане и направления их улучшения.</p> <p>3. Существующая система налогообложения и ее влияние на развитие частного сектора и экономики республики в целом.</p>		10,0 тыс. сомони	Сентябрь 2018г	АСТ DG
2	<p>Проведение мероприятий, посвященных «Дню таджикского предпринимательства»:</p> <p>А. Провести конференцию ко дню предпринимателя с приглашением членов, партнеров, доноров и представителей госструктур.</p> <p>Б. Организовать выставку -продажу местных производителей товаров народного потребления.</p>			Окт.2018г.	Каримов Н. АСТ DG

3	<p>На основе сбора и анализа предложений от членов СРЧСТ подготовить предложения по улучшению нормативно-правовой базы и рамочных условий для ведения предпринимательской деятельности в республике и способы их лоббирования.</p> <p>А. Налоговый кодекс В. Таможенный кодекс и т.д. (Расписать процедуру продвижения предложений и его мониторинга и контроля) Составить рабочие группы по направлениям деятельности из числа сотрудников членов СРЧСТ и партнеров.</p>			Ноябрь 2018г.	Каримов Н.
4	<p>Создать систему Оказания членам СРЧСТ организационной, информационно-аналитической, методической, правовой и иной помощи по вопросам их профессиональной деятельности:</p> <p>А. Нормативно-правовые документы Республики Таджикистан (Адлия) Б. По экспортно-импортным операциям и внешнеэкономической деятельности В. Предоставление информации по наиболее выгодным кредитам Г. Информация по инвестициям Д. Консультации по юридическим вопросам Е. Консультации по налогам и таможенным процедурам и т.д.</p>				ACT DG
5	<p>Создать рабочую группу и разработать План мероприятий по улучшению бизнес-климата в Таджикистане. (Улучшение оценки ВБ Doing Business).</p>			Сент.2018г Окт. 2018г	Раджабов Ф. Каримов Н.
6	<p>Создать 5 центров по Подготовке и переподготовке кадров для руководящих и исполнительных органов бизнес-ассоциаций, общественных объединений, предприятий и предпринимателей (совместно с центрами обучения взрослых Минтруда).</p>			01.01.2020	Раджабов Ф. Каримов Н.
7	<p>Организация и проведение круглых</p>				

	столов, семинаров, встреч, выставок, форумов, симпозиумов, конференций и других мероприятий; 1. Подготовка и проведение Форума «Малый и средний бизнеса – приоритет развития экономики» 2. Изменение восприятия государственных органов и предпринимателей друг – друга; Статьи , круглые столы, теле радио передачи.			Окт. 2018 Нояб-дек 2018г.	Раджабов Ф. Каримов Н.
8	Проведение Региональной конференции «Эффективное развитие малого и среднего предпринимательства в регионах: проблемы и перспективы». Презентация деятельности Союза.			В течение 2019-2020	Раджабов Ф. Каримов Н.
9	Практический семинар «Проблемы развития текстильной и швейной промышленности и перспективы его развития в Республике Таджикистан».			2018-2019	
10	Выездное заседание СРЧСТ в регионах республики. Презентация целей и задач СРЧСТ и предоставляемых услуг. Налаживание контактов: А.Сугд Б.Хатлон В. ГБАО			01.12.2018	
11	Налаживание эффективного государственно-частного диалога. Способствовать включению представителей из числа сотрудников СРЧСТ и входящих в его состав Ассоциаций в состав общественно-консультативных и коллегиальных советов и рабочих групп при органах государственной власти, связанных с деятельностью частного бизнеса: 1.Госкоминвест; 2.Консультативный Совет по улучшению инвестиционного климата; 3.Министерство финансов (Рабочая группа по разработке налоговой политики; 4.Минэкономразвития и торговли; 5.Министерство промышленности и новых технологий РТ. 6.Торгово-промышленная палата.			Окт 2018	
12	Разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности работы бизнес-ассоциаций.				

	1. Организация тренингов по разработке стратегических планов развития Ассоциаций 2. Провести ознакомительный семинар «Роль Системы менеджмента качества ИСО 9001-2015 в повышении эффективности бизнеса».				Каримов Н. Хакулов Р. АСТ DG
13	Разработка мероприятий для развития внешнеэкономической деятельности субъектов малого и среднего бизнеса, продвижение конкурентоспособной продукции малых и средних предприятий на мировые рынки товаров и услуг. - Организация деловых контактов с предпринимателями зарубежных стран;.			Нояб 2018	АСТ DG
14	Подготовка графика встреч и проведение встреч со всеми потенциальными клиентами.			2018-2019 1-е полугод	Каримов Н.
15	Подготовка графика встреч и проведение встреч со всеми потенциальными донорами .			2018-2019 1-е полугод	Раджабов Ф. Каримов Н.
16	Подготовка графика встреч и проведение встреч со всеми потенциальными партнерами.			2018-2019 1-е полугод	Раджабов Ф. Каримов Н.
17	Мониторинг выполнения «Стратегического плана действий СРЧСТ на 2018-2021гг.			Ежеквартально	Раджабов Ф. Каримов Н.
18	Разработка и реализация мероприятий по выработке механизмов противодействия коррупции и формирования нетерпимого отношения предпринимателей к коррупционным схемам, в том числе: - организация независимой общественной антикоррупционной экспертизы действующих и разрабатываемых правовых актов; - заключение СРЧСТ соглашений о сотрудничестве и взаимодействии по вопросам противодействия коррупции с исполнительными органами государственной власти РТ, контрольно-надзорными органами и общественными объединениями; - участие в реализации мероприятий совместных действий институтов гражданского общества по противодействию коррупции на территории РТ «Общество против коррупции»;			2018-2019	Раджабов Ф. Каримов Н.

	- организация и проведение анти-коррупционных форумов, конференций, семинаров.				
19	Правовые вопросы принудительного привлечения субъектов малого и среднего предпринимательства к участию в социальном благоустройстве и его отрицательное влияние на развития бизнеса и экономики в республике в целом. Опыт других стран. Статьи в газетах и др. СМИ.			2019г.	Раджабов Ф. Каримов Н.
20	Реализация проектов по популяризации идей предпринимательства, формированию привлекательного образа малого и среднего бизнеса, (предпринимателей) повышению правовой культуры и правовой грамотности представителей малого бизнеса, распространению лучших практик ведения бизнеса.			2019-2020г.	

## 10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Предполагается, что возможными источниками финансирования стратегического плана могут быть:

- Гранты от международных организаций и доноров  
Местный и республиканский бюджет;
- Частные средства, спонсорство физических и юридических лиц.
- Платные услуги и социальное предпринимательство
- Членские взносы, взносы учредителей, пожертвования сотрудников и учредителей организации.

Объем средств, необходимый для финансирования стратегического плана, распределен по различным источникам финансирования, необходимых как для реализации мероприятий, так и институциональной поддержки самой организации.

Данные этих разделов могут быть уточнены и заполнены в дальнейшем после встреч с донорами, партнерами, клиентами и определения возможных проектов, грантов и других источников финансирования.

Год	Общая сумма, привлеченных за год (дол.)	Из них, грантовые средства (дол.)	Частные пожертвования от юридическ. и физич. лиц	Членские взносы и пожертвов. Учредителей и сотруд союза (дол.)	Доход от предоставл. услуг	Другие источники финансирования (дол.)
<b>2018</b>						
<b>2019</b>		300,0 тыс. дол	1,00 млн. сомони	100,0 тыс. сомони	300,0 тыс. сомони	
<b>2020</b>		350,0 тыс. дол	1,30 млн. сомони	120,0 тыс. сомони	500,0 тыс. сомони	
<b>2021</b>		370,0 тыс. дол	1,50 млн. сомони	150,0 тыс. сомони	1000,0 тыс. сомони	

	Год бюджет (\$) <b>2018</b>	Год (\$) <b>2019</b>	Год (\$) <b>2020</b>	Год (\$) <b>2021</b>
<b>Программная деятельность</b>				
<b>Менеджмент (бухгалтер, директор, и операционные расходы)</b>				
<b>Итого:</b>				

Из них:

Программные задачи (впишите из стратегического плана)	Потенциальный донор (впишите доноров)	2018(\$)	2019(\$)	2020(\$)	2021(\$)

Из них:

Источники	2018 (\$)	2019	2020 (\$)	2021(\$)
Гранты				
Пожертвования				
Платные услуги				
Социальное предприятие				
Итого				

Из них:

Административные расходы	2018 (\$)	2019 (\$)	2020 (\$)	2021 (\$)
<b>Зарплата сотрудников:</b>				
1.Исполнительный директор				
2.Главный бухгалтер				
3.Юрист				
4.Консультант по налогам и таможенным процедурам				
5.Специалист по подготовке проектов (Фандрайзингу).				
Налоги				
Офисные расходы				
Транспортные расходы				
Расходы на командировки				