

Коротаев Анатолий



**НАРОДНАЯ ШКОЛА
КООПЕРАЦИИ**



ФЛАГМАН

**СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ
СНАБЖЕНЧЕСКО-СБЫТОВОЙ
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ
КООПЕРАТИВ 2 УРОВНЯ**

БИЗНЕС-ПЛАН. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ



Бизнес-план



Что это?



Для чего нужен?



Какова его структура?



Бизнес-план. Что это?

Бизнес-план сельскохозяйственного потребительского кооператива представляет собой всестороннее описание планируемой деятельности кооператива в условиях конкурентной внешней среды, финансовых потоков кооператива, а также системы управления в кооперативе, обеспечивающей достижение поставленных целей, ради которых функционирует кооператив.

Для чего нужен бизнес-план?

Бизнес-план кооператива следует рассматривать как установленный на определенный период план развития хозяйственной деятельности кооператива, устанавливающий чёткие нормативы и показатели, которые кооператив стремится достичь в определенной перспективе.

Бизнес-план кооператива может потребоваться на одном или каждом из следующих этапов:

1. Создание кооператива.
2. Управление кооперативом.
3. Развитие кооператива.



Какова структура бизнес-плана?

Чтобы ответить на этот вопрос,
я провёл сравнительный анализ структур
бизнес-планов
трёх грантополучателей:

- 1. Сельскохозяйственный снабженческо-сбытовой потребительский кооператив «ЮгОвощСбыт» (СССПК «ЮгОвощСбыт») – Астраханская область.**
- 2. Сельскохозяйственный потребительский снабженческо-сбытовой кооператив «Лукоморье» (СПССК «Лукоморье») – Липецкая область.**
- 3. Сбытовой (торговый), снабженческий, перерабатывающий, сельскохозяйственный потребительский кооператив «Мечта» (ССПСПК «Мечта») – Липецкая область.**

Сельскохозяйственный снабженческо-сбытовой потребительский кооператив «ЮгОвощСбыт»



Регион:

Астраханская область



Основание кооператива:

2012 год



Председатель:

Лесничин Степан Борисович



Кол-во членов:

10 человек *



На Всероссийском форуме сельхозпроизводителей.
Краснодар. 2018 г.



Год подачи заявки:
2015 г.



Цели проекта:
Строительство и
оснащение овощехранилища.



Общая стоимость проекта:
25 789 416 руб.



Собственные средства:
40% - 10 854 416 руб.



Средства гранта:
60% - 14 935 000 руб.



Источник информации:
Оф. сайт МСХ России.



Сельскохозяйственный потребительский снабженческо-сбытовой кооператив «Лукоморье»



Регион:

Липецкая область



Основание кооператива:

2017 год



Председатель:

Филичев Игорь Васильевич



Кол-во членов:

26 человек + 1 юр. лицо



На фото член правления кооператива
Печерских Павел Юрьевич.



Год подачи заявки:
2018 г.

Цели проекта:

Строительство цеха по переработке мяса, включающего линию по убою свиней и КРС.



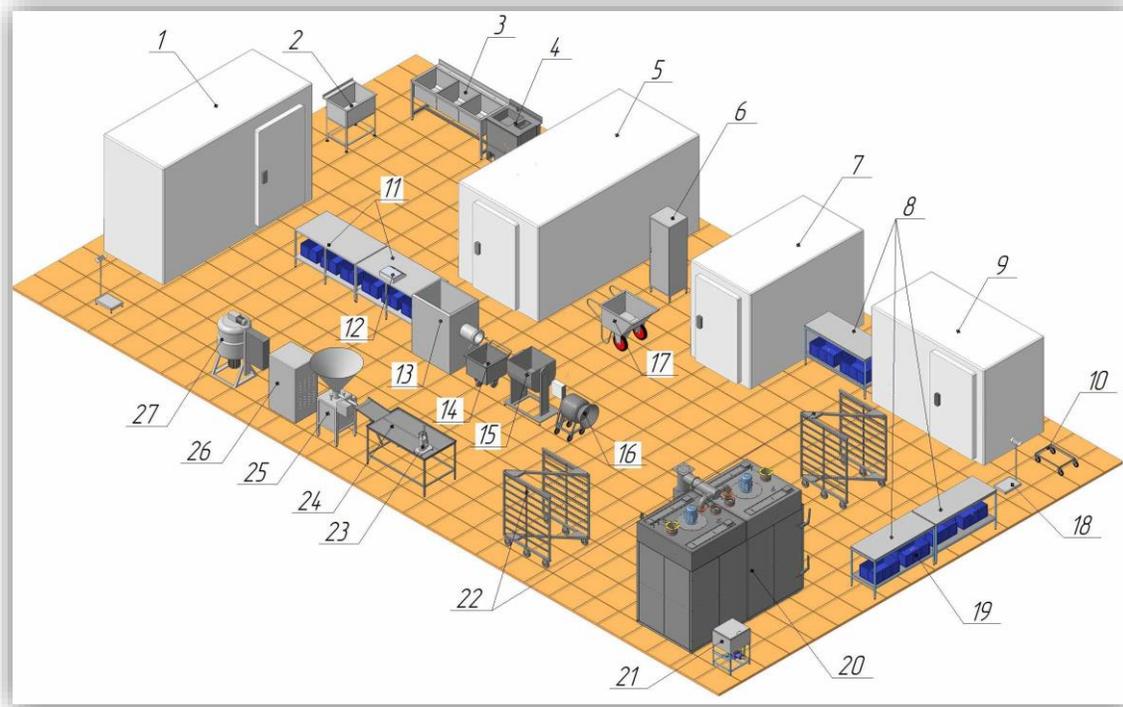
Общая стоимость проекта:
31 323 000 руб.



Собственные средства:
40% - 14 000 000 руб.



Средства гранта:
60% - 17 323 000 руб.



Сбытовой (торговый), снабженческий, перерабатывающий, сельскохозяйственный потребительский кооператив «Мечта»



Регион:

Липецкая область



Основание кооператива:

2012 г.



Председатель:

Бизяева Ирина Сергеевна



Кол-во членов:

70 основных членов,
2500 ассоциированных членов



На фото Бизяева Ирина Сергеевна.



Год подачи заявки:
2018 г.



Цели проекта:
Приобретение оборудования для
нарезки, сушки и упаковки
продукции.



Общая стоимость проекта:
10 075 761 руб.



Собственные средства:
40% - 4 030 304,40 руб.



Средства гранта:
60% - 6 045 456,60 руб.



**Для полноты понимания о необходимой
структуре бизнес-плана я добавил в
сравнительный анализ требования к
бизнес-плану от
АО «Россельхозбанк»**



	СССПК «ЮгОвощСбыт»	СПССК «Лукоморье»	ССПСПК «Мечта»	АО РСХБ
* Титульный лист бизнес-плана проекта	+	+	+	+
* Оглавление	+	+	+	-
* Конфиденциальность	-	+	+	-
1. Краткий обзор (резюме) проекта	+	+	+	+
2. Инициатор проекта (общие сведения)	+	+	+	+
3. Описание продукции (товаров и услуг)	+	+	+	+
4. Анализ положения дел в отрасли	+	+	+	+
5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья	+	+	+	+
6. План производства (операционный план)	+	+	+	+
7. Организационный план	+	+	+	+
8. Финансовый план	+	+	+	+
9. Оценка рисков	+	+	+	+
• Приложения (таблицы, графики, варианты расчетов, документы).	-	+	-	+

* Титульный лист

- первая страница бизнес-плана.

Должен в обязательном порядке содержать следующую информацию:

- **Наименование предприятия-инициатора проекта.**
- **Наименование проекта.**

Например:

Оказание услуг членам кооператива по забою скота и переработке мяса.

- **Утверждающая подпись руководителя предприятия-инициатора проекта.**
- **Год и месяц подготовки бизнес-плана.**

Утверждаю:
Председатель ССПСПК «Мечта»
Бизяева И.С.
«__» _____ 20__ г.
печать

БИЗНЕС-ПЛАН
Малого предприятия по переработке (сушке) овощей
ССПСПК «Мечта» Усманского района Липецкой
области

Липецкая область, г. Усмань 2018г.

* Оглавление проекта

Бизнес-план должен иметь
подробное оглавление с указанием
страниц, чтобы облегчить
читателям работу с планом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
Меморандум о конфиденциальности.....	3
Паспорт Бизнес-плана.....	4
1. Общие сведения о предприятии.....	8
1.1. Реквизиты предприятия.....	8
1.2. Имеющиеся виды оказываемых услуг.....	8
1.3. Имеющиеся производственные мощности предприятия.....	9
1.4. Требования к качеству выпускаемой продукции.....	10
1.5. Концепция проекта развития кооператива.....	11
2. Резюме проекта.....	12
2.1. Характеристика и цели проекта.....	12
2.2. Описание продукции (услуг).....	16
2.3. Потребность в инвестициях.....	18
3. Анализ положения дел в отрасли.....	19
3.1. Анализ рынка.....	19
3.2. Конкурентный обзор.....	24
4. Производственный план.....	24
4.1. Описание деятельности.....	24
4.2. Технология производства (оказания услуг) на предприятии.....	24
4.3. Программа производства и реализации услуги.....	28
4.4. План капитальных вложений.....	31
4.5. Поставщики.....	32
4.6. Амортизация.....	33
4.7. Требования к организации производства.....	33
4.8. Численность работающих.....	33
4.9. Прямые издержки.....	34
4.10. Обеспечение экологической безопасности.....	38
5. Маркетинг.....	38
5.1. Анализ потребителей.....	38
5.2. Маркетинговая составляющая.....	38
5.3. Обоснование цены на продукцию.....	42
6. Организационный план.....	43
6.1. Организационно-управленческая структура.....	43
6.2. Руководство.....	43
6.3. Обладатели права подписи финансовых документов.....	43
6.4. Обеспечение проекта.....	43
7. Финансовый план.....	44
7.1. Источники финансирования.....	45
7.2. Налогообложение.....	46
7.3. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков.....	47
7.4. Экономическая эффективность проекта.....	55
8. Оценка рисков.....	60

* Меморандум конфиденциальности



1. Конфиденциальность

Информация и данные, содержащиеся в данном бизнес-плане, являются конфиденциальными, предоставляются при условии, что они не будут переданы третьим лицам без предварительного согласия предприятия-заявителя.

Бизнес-план предназначен для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта и использования в качестве коммерческого предложения в процессе проведения переговоров с заинтересованными инвесторами и кредиторами.

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные в данном документе, касающиеся расходов, объемов реализации, источников финансирования и прибыльности проекта, актуальны при условии форс-мажорных обстоятельств и основываются на согласованных мнениях участников разработки бизнес-плана.

1. Краткий обзор (резюме) проекта



Это аннотация бизнес-плана.

Краткий обзор пишется в последнюю очередь, но прикладывается первым.

Предельно кратко отвечает на вопросы:

- Что собрались делать?
- За счёт каких средств?
- Каковы преимущества данного проекта?
(Сюда выносятся основные показатели проекта).

Объём 2-4 страницы (не более).

Текст резюме должен быть понятен даже неспециалисту.

Этот раздел является одним из самых важных, т.к. именно он, по сути, и должен вызвать интерес у потенциального инвестора или кредитора.

2. Общие сведения кооператива



ОСНОВНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЫ:

- основные сведения о кооперативе;
- краткая история кооператива;
- состояние на рынке (фактическое и планируемое);
- тип деятельности (основные виды);
- месторасположение кооператива;
- роль и тенденции развития кооператива в будущем;
- миссия и цели кооператива.

2.1. Реквизиты кооператива



1. Общие сведения о сельскохозяйственном потребительском кооперативе

Фамилия, имя, отчество руководителя	Лесничин Степан Борисович
Номер и дата государственной регистрации сельскохозяйственного потребительского кооператива	30 № 001350159 выдан МИФНС №4 по Астраханской области, дата выдачи 25.05.2012 г.
Реквизиты сельскохозяйственного потребительского кооператива:	
ИНН	3022001740
КПП	302201001
Расчетный счет	40703810646320000030
Корреспондентский счет	30101810900000000863
Наименование банка	Волгоградский РФ АО «Россельхозбанк»
БИК	041806863
Юридический адрес	416512, Астраханская обл., Ахтубинский р-он, с. Пологое Займище, Аграрная, д.4
Почтовый адрес	416512, Астраханская обл., Ахтубинский р-он, с. Пологое Займище, Аграрная, д.4
Телефон, адрес электронной почты	8-961-661-7070, info@onionfarm.ru
Количество членов (не менее 10) сельскохозяйственного потребительского кооператива являющихся сельскохозяйственными товаропроизводителями (за исключением ассоциированных членов)	10

2.2. Сведения о паевом фонде и членах кооператива

Показатели	2018 год	2019 год
Паевой фонд кооператива на конец года (тыс. рублей)		
в т. ч. взносы ассоциированных членов		
Численность членов кооператива (всего на конец года, ед.)		
в т. ч. граждане, ведущие личное подсобное хозяйство		
индивидуальные предприниматели		
крестьянские (фермерские) хозяйства		
юридические лица		

2.3. Наличие собственного и арендуемого имущества кооператива

Показатели	2018 год	2019 год
Стоимость основных средств кооператива (тыс. рублей)		
Земля в собственности на конец года (га)		
Земля в аренде на конец года (га)		
Производственные здания и/или помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива, в собственности по первоначальной стоимости (тыс. рублей)		
Производственные здания и/или помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива, в собственности по остаточной стоимости (тыс. рублей)		
Производственные здания и/или помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива, в аренде на срок более одного года (тыс. рублей)		
Количество грузоперевозящих транспортных средств, используемых для осуществления деятельности кооператива		

2.4. Финансовые показатели деятельности кооператива

Показатели	2018 год	2019 год
Выручка (тыс. рублей)		
Прибыль/убыток от продаж (тыс. рублей)		
Чистая прибыль/убыток (тыс. рублей)		
Общий объем внешних заимствований на конец года (тыс. рублей)		
в т. ч. по кредитным организациям (тыс. рублей)		
Объем уплаченных налоговых платежей (тыс. рублей)		

2.5. Численность работников кооператива и средняя заработная плата

Показатели	2018 год	2019 год
Численность работников на конец года (чел.)		
Среднегодовая заработная плата 1 работника (рублей)		

2.6. Объемы закупаемой, производимой и реализуемой СПоК продукции (оказанных услуг)

Показатели	2018 год	2019 год
Закуплено молока (тонн)		
в т. ч. у членов кооператива (тонн)		
Закуплено мяса (тонн)		
в т. ч. у членов кооператива (тонн)		
Произведено продукции:		
молоко (тонн)		
мясо (тонн)		
Реализовано пастеризованного молока (тонн)		
Реализовано мясной продукции (тонн)		
в т. ч. (по наименованиям)		
Оказано услуг (по видам)		
в т. ч. членам кооператива		

3. Описание продукции (товаров и услуг)



В данном разделе необходимо дать описание продукции или услуг, которые будут предложены потребителю, представить ассортиментный ряд продукции, описать перспективы расширения ассортимента.

Особое внимание следует уделить параметрам качества продукции, указать наличие или планируемое получение сертификатов, иных документов, подтверждающих соответствие ГОСТам, ТУ, описать действующую в кооперативе систему контроля качества продукции (услуг).

Следует уделить внимание особенностям, которые отличают продукцию/услуги от продукции/услуг конкурентов. Можно привести таблицу, сопоставляющую параметры продукции кооператива и конкурентов. Конкурентными преимуществами продукции (услуг) могут быть: технология, качество, низкая себестоимость, др. достоинства.

Необходимо раскрыть следующие моменты:



- наименование видов продукции (услуг);
- назначение и область применения;
- заменяет ли новая продукция или услуга старые;
- является ли идея продукции (услуги) прогрессивной;
- возможно, фирменное название продукции;
- наглядное изображение продукции;
- основные потребительские (технико-экономические) характеристики продукции (услуги);
- потребности (настоящие и потенциальные), которые призвана удовлетворить продукция (услуга).

Особое внимание следует обратить на следующее:



ДЛЯ ПРОДУКЦИИ:

- вкусовые характеристики;
- особенности и преимущества упаковки;
- специфика технологии производства и хранения, обеспечивающая сохранение потребительских свойств;
- преимущества цены.

ДЛЯ УСЛУГ И РАБОТ:

- своевременность и скорость оказания услуги, выполнения работы;
- качество работ и услуг;
- особенности технологии, обеспечивающей качество;
- экологичность применяемых сырья, материалов и технологий;
- преимущество цены.

4. Анализ положения дел в отрасли



- **Масштаб рынка** (*локальный, региональный, национальный, международный*).
- **Размер рынка** (*общий годовой объем продаж по отрасли в целом; по регионам; в натуральном и стоимостном выражении*).
- **Тенденции изменения рынка** (*ожидаемый будущий объем рынка, опубликованные прогнозы относительно будущего развития рынка*).
- **Сезонность рынка.**
- **Специфические особенности рынка** (*например, трудности доступа к операциям на рынке*). Основные предприятия-участники рынка, оценка их доли продаж на рынке.
- **Доля импортной продукции на рынке** (*наличие возможностей по импортозамещению*).
- **Государственная политика** в области регулирования конкретного рынка и защиты отечественного производителя.

5. Рынок сбыта и план маркетинга



5.1. Рынок сбыта:

- общее описание рынка сбыта продукции;
- потенциальные потребители продукции (услуг):
 - ✓ платежеспособный спрос на товар (услугу);
 - ✓ каналы реализации;
 - ✓ объемы продаж;
 - ✓ цены реализации;
 - ✓ условия расчетов за поставленную продукцию.

5.2. План маркетинга:

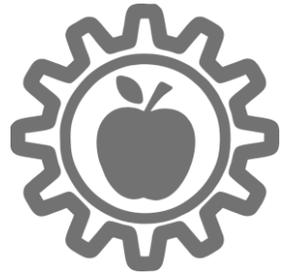


- основная стратегия развития кооператива;
- маркетинговая стратегия по сегментам рынка;
- товарная стратегия кооператива;
- кратко- и долгосрочные цели в принятой кооперативом политике ценообразования;
- методы ценообразования;
- имидж, который кооператив старается создать на рынке;
- виды транспорта, которые использует кооператив;
- имеются ли склады у кооператива, какова их емкость;
- использование фирменного наименования;
- виды рекламы и их действенность;
- планируемые методы стимулирования продаж.

5.3. SWOT-анализ проекта

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none">1. Выгодное месторасположение относительно потребителей.2. Использование современных технологий и оборудования.3. Востребованный ассортимент производимой продукции.4. Высокое качество продукции.5. Наличие у инициатора проекта опыта в сфере производства продукции.	<ol style="list-style-type: none">1. Ограниченное количество денежных средств.2. Необходимость значительных вложений в проект.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Расширение объемов производства продукции.2. Изменение ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка.3. Расширение географии сбыта продукции.4. Замещение отечественной продукцией импортных поставок.	<ol style="list-style-type: none">1. Появление новых конкурентов.2. Увеличение цен на покупку сырья и расходные материалы.3. Инфляционный характер роста прибыли.4. Снижение покупательской способности различных групп потребителей.5. Ввод в эксплуатацию новых мощностей конкурентами.

6. План производства (операционный план)

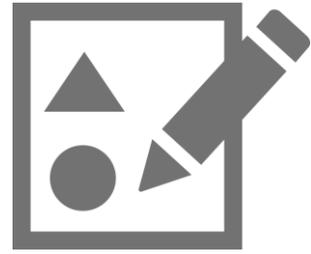


- местоположение кооператива исходя из близости к рынкам сбыта, источникам сырья (членам кооператива), доступности рабочей силы, транспорта и т.п.;
- технология, способ производства;
- планируемая в производстве технология экономии ресурсов, гибкость производства;
- потребность в производственных помещениях и как она обеспечивается.
- потребность в сырье, материалах, комплектующих и как она обеспечивается;
- репутация поставщиков (в том числе членов кооператива), их опыт работы, месторасположение;

- состав, структура и качество основных средств (в том числе оборудования), используемых кооперативом;
 - планируемая технология и используемое кооперативом оборудование, экологичность производства, наличие очистных сооружений;
 - возможные затруднения при производстве;
 - прямые, косвенные и суммарные издержки на производство и реализацию продукции, уровень накладных расходов;
 - прогнозная себестоимость продукции кооператива.
-

*Этот раздел готовится перерабатывающими кооперативами.
Для обслуживающих и снабженческо-сбытовых кооперативов
разрабатывается операционный план.*

7. Организационный план



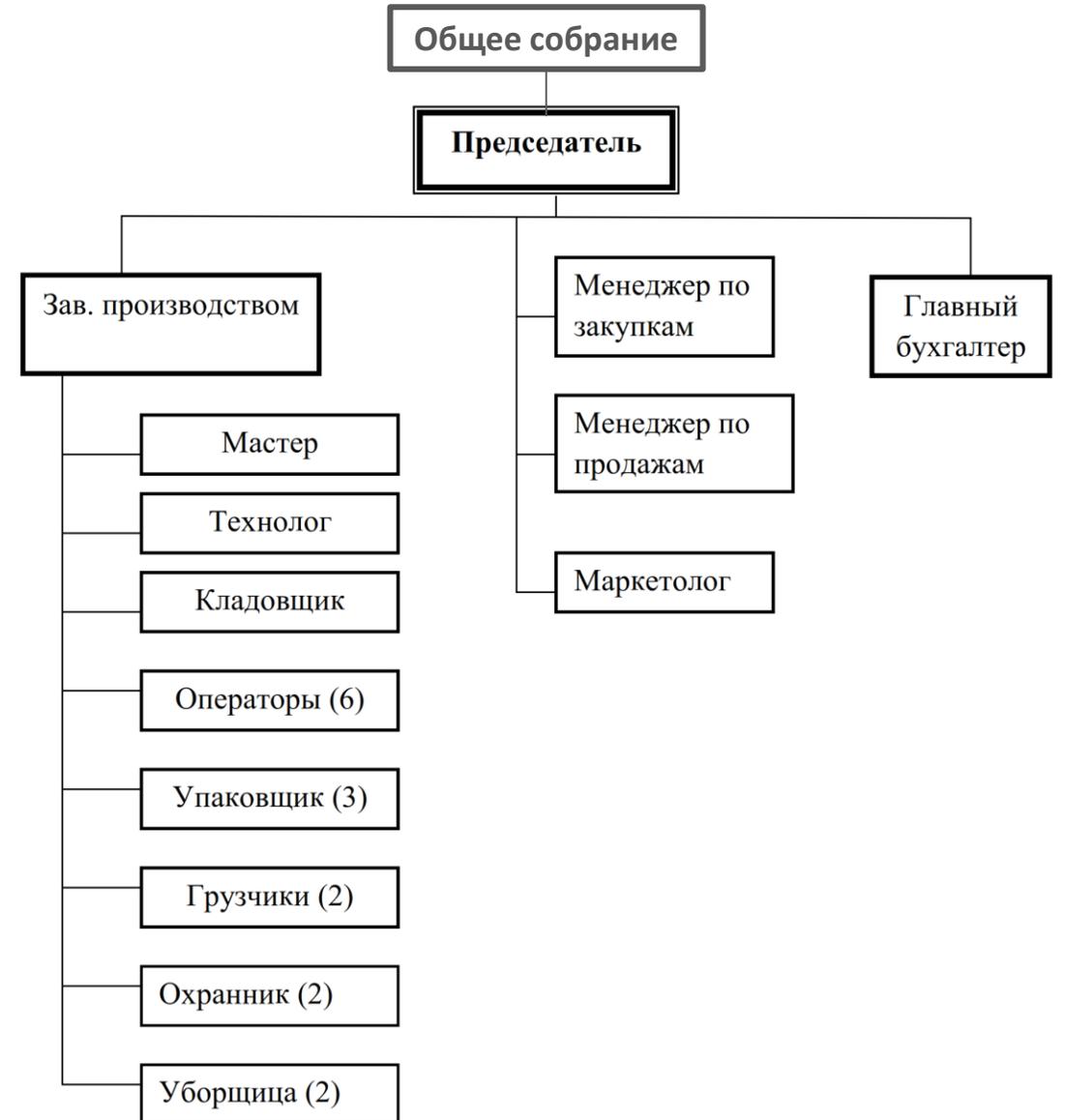
- организационная структура кооператива;
- отношения с основными и ассоциированными членами кооператива, потенциальные обязательства всех членов в соответствии с действующим законодательством и уставом кооператива;
- количество персонала и потребность в нем;
- анализ персонала, который может потребоваться в будущем, источники найма, его организация и гарантии кооператива;
- система стимулирования персонала, его мотивации, продвижения;
- правовые аспекты, способные повлиять на деятельность кооператива;
- график реализации проекта.

7.1. Организационная структура кооператива

Организационная структура обычно изображается в виде графической схемы, подтверждённой штатным расписанием кооператива и должностными инструкциями.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ:

- численность персонала по функциям;
- количество уровней иерархии;
- количество структурных звеньев;
- степень централизации управления.



7.2. Количество персонала и потребность в нем



Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды

Таблица 4

Наименование показателя	Ед. изм.	2014 год	2015 год (прогноз)	2016 год (прогноз)	год окупаемости проекта	год, следующий за годом окупаемости проекта
Списочная численность работающих, в том числе	чел.	4	17	17	17	17
На условиях трудового договора	чел.	0	12	13	13	13
На условиях внешнего совместительства	чел.	4	5	4	4	4
Зарботная плата на одного работника, принятого на условиях трудового договора	тыс. руб.	0	12	14	16	16
Зарботная плата на одного работника, принятого на условиях внешнего совместительства	тыс. руб.	8	10	11	12	12
Фонд оплаты труда в месяц	тыс. руб.	32	194	226	256	256
Расходы на оплату труда за год	тыс. руб.	384,0	2 328,0	2 712,0	3 072,0	3072,0
Отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	115,97	703,06	819,02	927,74	927,74
Итого ФОТ с отчислениями	тыс. руб.	499,97	3 031,06	3 531,02	3999,74	3999,74

6. Потребность в работниках (создание постоянных рабочих мест)

Следует отметить, что в рамках реализации проекта будут созданы новые производственные мощности, использующие самое передовое оборудование и технологии производства с общей производственной мощностью хранения более 12 000 тонн овощной продукции в год. Реализация данного проекта, безусловно, будет способствовать повышению областной продовольственной безопасности. Также проект предусматривает решение одной из острых социально-значимых проблем на селе – обеспечение занятости населения и привлечение молодежи. В рамках проекта будет создано до 17 новых рабочих мест.

Требуемый для организации производственного процесса персонал должен обладать необходимым опытом работы в данной сфере услуг.

7.3. График реализации проекта

Перечень этапов и форма представления графика реализации проекта приведены условно, в качестве примера.

Указать календарные, либо относительные (от момента начала реализации проекта) даты начала и окончания этапов.

Период (год, кв.)	1				2	
	1	2	3	4	1	2
Этапы реализации проекта						
Образование компании	█					
Получение лицензий и др. разрешений	█					
Организация финансирования	█	█				
Приобретение технологии	█					
Рабочее проектирование	█	█				
Заключение контрактов (тендеры)		█				
Оформление землеотвода (аренда)	█					
Строительство и монтаж оборудования		█	█			
Поставка сырья и материалов			█	█		
Реклама			█	█		
Ввод предприятия в эксплуатацию			█			
Выход на проектную мощность				█	█	

8. Финансовый план



1. Исходные данные:

- Налоговое окружение.
- Номенклатура и цены продукции (услуг).
- Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.
- Калькуляция прямых материальных затрат.
- Численность персонала и заработная плата.
- Накладные расходы.
- Капитальные затраты и амортизация.

2. **Нормы оборота текущих активов и пассивов.**
 3. **Калькуляция себестоимости продукции (услуг).**
 4. **Расчёт выручки.**
 5. **Потребность в первоначальных оборотных средствах.**
 6. **Инвестиционные издержки.**
 7. **Расчет прибылей, убытков и денежных потоков.**
 8. **Источники, формы и условия финансирования.**
 9. **Оценка экономической эффективности проекта.**
-

*Основные вопросы, пронизывающие этот блок:
«Какова потребность в финансовых ресурсах и их источники,
а также چگونه обеспечение финансовой устойчивости
кооператива?»*

9. Оценка рисков



- Кооператив прогнозирует виды рисков, вероятность их появления и возможный ущерб.
- Уровень риска кооператив расценивает как приемлемый.
- Меры по профилактике и нейтрализации рисков.
- Возможные системы страхования рисков.

ЗАДАЧА ДАННОГО РАЗДЕЛА СВОДИТСЯ К:

1. выявлению и отражению наиболее значимых рисков, имеющих место в будущей деятельности кооператива;
2. предложению основных мер защиты от их влияния.

* **Приложения** (таблицы, графики, варианты расчетов, документы)

МИНИМАЛЬНО НЕОБХОДИМЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ РАСЧЕТНЫХ ТАБЛИЦ И ГРАФИКОВ:

- Таблица: «Выручка от реализации продукции».
- Таблица: «Себестоимость и текущие затраты».
- Таблица: «Инвестиционные издержки».
- Таблица: «Источники финансирования».
- Таблица: «Сводная ведомость выплат по кредитам».
- Таблица: «Отчет о прибылях и убытках».
- Таблица: «Отчет о движении денежных средств».
- Таблица: «Показатели эффективности инвестиций».
- График: «Анализ чувствительности проекта».
- График: «Выручка от реализации и себестоимость реализованной продукции».
- График: «Сравнение накопленных денежных средств с объемом средств, направляемых на погашение кредита», «Коэффициент покрытия ссудной задолженности».

ДОКУМЕНТЫ:

Лицензии, уставные документы, балансы и приложения к ним, акты аудиторских проверок, протоколы о намерениях, гарантийные письма, договора (контракты), карты местности, планы строительства, схемы и заключения по отводу земли, заключения об оценке обеспечения, результаты экологической экспертизы и т.п.