Форма № 2а-спок

УТВЕРЖДЕН:

общим собранием кооператива

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата принятия решения)

**БИЗНЕС-ПЛАН**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(полное наименование кооператива)

По \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название проекта)

на \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ годы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Содержание плана:

1. Резюме
2. Описание кооператива
3. Описание продукции (товаров и услуг)
4. Рынок сбыта и план маркетинга
5. Организационный план
6. Производство
7. План расходов
8. Финансовый план
9. Оценка рисков

**Резюме**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные сведения:** |  |
| Полное наименование кооператива |  |
| ИНН, ОГРН |  |
| Юридический адрес |  |
| Контактные телефоны |  |
| Адрес электронной почты |  |
| Цель бизнес-плана |  |
| Перечень технических средств, оборудования, которые планируется приобрести (наименование, количество, стоимость, тыс. рублей) |  |
| Перечень объектов, которые будут построены (реконструированы) |  |
| Наименование продукции (услуги), для производства которых потребуются вложения (видов продукции) |  |
| **Основные показатели:** |  |
| Сумма проекта, тыс. рублей |  |
| Источники финансирования, в % от суммы проекта |  |
| Срок окупаемости, лет |  |
| Чистая прибыль (убыток) по годам, тыс. рублей |  |
| Распределение прибыли по годам  (указать направление и суммы, тыс. рублей) |  |
| Выплаты членам кооператива, тыс. рублей |  |
| Объемы реализации продукции по годам (нарастающим итогом), тонн |  |
| Количество созданных новых рабочих мест в результате осуществления проекта, чел. |  |

Рекомендуемый объем резюме одна – две страницы.

**Описание кооператива**

В данном разделе должны быть представлены основные сведения о кооперативе: как давно работает, его размеры и специфика, сильные и слабые стороны.

Показатели, приведенные в данном разделе, должны, в том числе, давать информацию для оценки кооператива в соответствии с приложением № 1 Положения.

Целесообразно за последний отчетный год (а если кооператив работает дольше, то и за 2-3 года) привести показатели, представленные в таблицах 1–5.

Таблица 1 – Сведения о паевом фонде и членах кооператива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Паевой фонд кооператива на конец года, тыс. рублей |  |  |
| 1.1 | в т. ч. взносы ассоциированных членов |  |  |
| 2 | Численность членов кооператива – всего на конец года, ед. |  |  |
| 2.1 | в т. ч. граждане, ведущие личное подсобное хозяйство |  |  |
| 2.2 | индивидуальные предприниматели |  |  |
| 2.3 | крестьянские (фермерские) хозяйства |  |  |
| 2.4 | юридические лица |  |  |

Таблица 2 – Наличие у кооператива собственного и арендуемого имущества кооператива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Стоимость основных средств кооператива, тыс. рублей |  |  |
| 2 | Земля в собственности на конец года, га |  |  |
| 3 | Земля в аренде на конец года, га |  |  |
| 4 | Производственные здания, помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива в собственности по первоначальной стоимости, тыс. рублей |  |  |
| 5 | Производственные здания, помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива в собственности по остаточной стоимости, тыс. рублей |  |  |
| 6 | Производственные здания, помещения, используемые для осуществления деятельности кооператива, в аренде на срок более одного года, тыс. рублей |  |  |
| 7 | Количество грузоперевозящих транспортных средств, используемых для осуществления деятельности кооператива, зарегистрированных в установленном порядке на территории Кировской области, единиц |  |  |

Таблица 3 – Финансовые показатели деятельности кооператива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Выручка, тыс. рублей |  |  |
| 2 | Прибыль (убыток) от продаж, тыс. рублей |  |  |
| 3 | Чистая прибыль (убыток), тыс. рублей |  |  |
| 4 | Общий объем внешних заимствований на конец года, тыс. рублей |  |  |
| 4.1 | в т. ч. по кредитным организациям, тыс. рублей |  |  |
| 5 | Объем уплаченных налоговых платежей, тыс. рублей |  |  |

Таблица 4 – Численность работников кооператива и средняя заработная плата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| Среднесписочная численность работников на конец года, чел. |  |  |
| Среднегодовая заработная плата 1 работника, рублей |  |  |

Таблица 5 – Объемы закупаемой, производимой и реализуемой кооперативом продукции (оказанных услуг)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Закуплено молока, тонн |  |  |
| 1.1 | в т. ч. у членов кооператива, тонн |  |  |
| 2 | Закуплено мяса, тонн |  |  |
| 2.1 | в т. ч. у членов кооператива, тонн |  |  |
| … | … |  |  |
| 3 | Произведено продукции: |  |  |
| 3.1 | молоко, тонн |  |  |
| 3.2 | мясо, тонн |  |  |
| … | … |  |  |
| 4 | Реализовано пастеризованного молока, тонн |  |  |
| 5 | Реализовано мясной продукции, тонн |  |  |
| 5.1 | в т. ч. (по наименованиям) |  |  |
| 6 | Оказано услуг (по видам) |  |  |
| 6.1 | в т. ч. членам кооператива |  |  |

**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.

Целесообразно представить наглядные данные, характеризующие продукт – в виде описаний, моделей, фотографий и т.д.

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).

Необходимо также указать место и условия хранения продукции.

Важно отметить, имеет ли кооператив опыт производства и реализации данной продукции (оказания услуг) или это будет для него новым продуктом.

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

**Рынок сбыта и план маркетинга**

В данном разделе необходимо доказать востребованность продукции или услуг, предлагаемой кооперативом.

Для этого требуется изучить рынок сбыта продукции, определив:

потенциальных потребителей продукции (услуг);

платежеспособный спрос на товар (услугу);

каналы реализации;

объемы продаж;

цены реализации;

условия расчетов за поставленную продукцию.

Целесообразно сначала дать общее описание рынка сбыта продукции, дать характеристику потребителей и организаций, занимающихся производством и реализацией аналогичной продукции (оказанием услуг).

Необходимо охарактеризовать ситуацию в районе с производством продукции (услугами), которая выбрана в качестве деятельности кооператива, объемы ее производства (оказания услуг) и реализации и их изменения по годам, конкурентов и потенциальных потребителей продукции (услуг), преимущества кооператива по сравнению с другими организациями и предпринимателями.

Следует определить, по какой цене продается на рынке аналогичный товар или услуга.

Для снабженческо-сбытовых подробное исследование рынка проводить не целесообразно, так как в основном деятельность организации направлена на ее членов. Исследования следует проводить перерабатывающим кооперативам, так как их продукция должна соответствовать требованиям рынка, быть конкурентоспособной на нем.

Вначале следует определить динамику производства и основных производителей сельскохозяйственной продукции, которая интересует кооператив, на территории района за три года, предшествующих году обращения за субсидией (таблица 6, 7).

Таблица 6 – Объемы производства и реализации продукции на территории района

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_г.к 201\_г., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 (5/3) |
| 1 | Произведено молока, ц |  |  |  |  |
| 1.1 | в т.ч. в КФХ |  |  |  |  |
| 1.2 | в хозяйствах населения |  |  |  |  |
| 2 | Произведено … |  |  |  |  |
| 2.1 | в т.ч. в КФХ |  |  |  |  |
| 2.2 | в хозяйствах населения |  |  |  |  |
| 3 | Реализовано молока СХО, ц |  |  |  |  |

Таблица 7 – Основные производители молока (мяса, …) на территории района

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Объем производимой продукции, т |
|  |  |
|  |  |

Необходимо исследовать, кто ещё продает аналогичную продукцию, по какой цене и каковы преимущества продукции. Это может быть низкая цена, упаковка, срок хранения и т.д. Для сравнения с конкурентами необходимо выбрать все значимые критерии, часть из критериев представлена в шапке таблицы 8. Другими критериями могут быть:

отличительные особенности продукции;

срок присутствия на рынке;

поставщики;

персонал и т.п.

Таблица 8 – Основные конкуренты на рынке, их конкурентные преимущества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Конкурентные преимущества | | | | |
| Ассорти-мент | Ценовая политика | Потребители продукции | Продвижение | … |
| Кооператив |  |  |  |  |  |
| Конкурент А |  |  |  |  |  |
| Конкурент Б |  |  |  |  |  |
| Конкурент В |  |  |  |  |  |

Затем целесообразно определить, цену, по которой будет продаваться продукция, сравнить её с конкурентами (таблица 9).

Таблица 9 – Цены на продукцию на рынке

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена, руб. за ед. | | | | |
| Продукт 1 | Продукт 2 | Продукт 3 | … | … |
| Кооператив |  |  |  |  |  |
| Конкурент А |  |  |  |  |  |
| Конкурент Б |  |  |  |  |  |
| Конкурент В |  |  |  |  |  |

Окончательная цена зависит от следующих факторов:

цены конкурентов на аналогичный товар или товары – заменители;

цены, определяемые спросом на данный товар;

себестоимость продукции + целевая прибыль;

положение на рынке (известность покупателю);

уникальные качества товара (услуги).

Если планируется реализация товара через посредников, то цена должна быть ниже, чем цена, по которой товар приобретает конечный покупатель, Целесообразно также указать сезонные колебания цен и возможную систему скидок.

Необходимо также определить, на какой сегмент рынка будет ориентирована продукция и почему и по возможности определить емкость данного сегмента.

Если кооператив уже осуществлял выпуск продукции, то следует проанализировать динамику продаж и цены реализации за предыдущие периоды (таблица 10).

Следует показать объемы поставки продукции (оказания услуг) согласно этим договорам о реализации продукции (таблица 11).

Таблица 10 – Объемы и цены реализации продукции (оказания услуг) за предшествующие два года подачи заявки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| Объем реализованной продукции (по видам): |  |  |
| Молоко пастеризованное, тонн |  |  |
| ……… |  |  |
| Цены реализации продукции (по видам): |  |  |
| Молоко пастеризованное, рублей за 1 тонну (литр) |  |  |
| ……… |  |  |
| Выручка от реализации продукции (по видам): |  |  |
| Молоко пастеризованное, тыс. рублей |  |  |
| ………. |  |  |
| Выручка по каналам реализации продукции: |  |  |
| По договорам в бюджетные учреждения, тыс. рублей |  |  |
| ……… |  |  |
| Выручка от реализации продукции, всего |  |  |

Таблица 11 – Планируемые объемы поставок продукции по заключенным договорам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| Объем поставок продукции согласно заключенным договорам поставки (по видам): |  |  |
| Молоко пастеризованное, тонн |  |  |
| ……… |  |  |

Затем на основании приведенных данных об объемах продаж, доли кооператива в районе, ценах в районе с учетом темпов прироста тех или иных показателей следует спрогнозировать объемы и цены реализации по каналам сбыта (таблица 12). Прогноз представляется по кварталам.

Особое внимание следует уделить условиям расчетов за поставленную продукцию (предоплата, отсрочка платежей). Эти данные будут учитываться при составлении графика поступлений денежных средств за продукцию.

Таблица 12 – Планируемые объемы реализации продукции (поквартально)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | На 01.01.201\_\_ | На 01.04.201\_\_ | … | Итого 201\_\_ год | … |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Объемы реализации по видам продукции и каналам реализации: |  |  |  |  |  |
| 1.1 | в бюджетные учреждения, тонн |  |  |  |  |  |
| 1.2 | в торговые сети, тонн |  |  |  |  |  |
| … | ………. |  |  |  |  |  |
| 2 | Всего объем реализации по всем каналам, тонн |  |  |  |  |  |
| 3 | Планируемая цена реализации, рублей за кг. (тыс. рублей за тонну) |  |  |  |  |  |
| 4 | Выручка от реализации, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 5 | Ежегодный темп прироста объемов реализации продукции, % |  |  |  |  |  |

В разделе следует уделить внимание тому, как будет организована реклама и продвижение товара (речь идет о сбытовых и перерабатывающих кооперативах), каким образом будет обеспечена хорошая репутация кооператива и производимых им товаров (оказываемых услуг).

Если речь идет о снабженческом кооперативе, то следует определить перечень материально-технических ресурсов, которыми будут обеспечиваться члены кооператива, исследовать рынок этих ресурсов, определить поставщиков ресурсов и объемы закупок у них.

**Организационный план**

В организационном плане должны быть описаны правовые аспекты деятельности кооператива: сведения о регистрации, уставные документы, законодательные ограничения, особенности налогообложения и т.п. Могут быть указаны федеральные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности кооператива.

Основные моменты раздела следующие:

организационная структура кооператива и структура управления;

этапы работ по улучшению материально-технической базы кооператива с использованием средств гранта;

оформление производственно-технической документации;

обоснование потребности в персонале;

взаимоотношения кооператива с его членами по расчетам за закупленное сырье (оказанные услуги).

При описании организационной структуры и структуры управления необходимо показать, кто и чем будет заниматься, как все работники взаимодействуют между собой, как планируется координировать и контролировать их деятельность.

Далее следует остановиться на этапах работ по улучшению материально-технической базы с указанием сроков выполнения работ (таблица 13).

Таблица 13 – Этапы выполнения работ по реализации проекта кооперативом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование работ | Месяц начала работ | Месяц окончания работ |
| 1 | 2 | 3 |
| Получение средств гранта |  |  |
| Оформление кредита |  |  |
| Приобретение оборудования |  |  |
| Монтаж оборудования |  |  |
| Оформление производственно-технической документации |  |  |
| Заключение договоров на поставку продукции |  |  |
| Заключение договоров на закупку сырья |  |  |
| ….. |  |  |
| Начало производства (переработки) продукции |  |  |

Оформление производственно-технической документации предполагает получение сертификатов качества, разрешений органов надзора (пожарных служб, СЭС) на производство.

При обосновании потребности в персонале следует указать количество работников кооператива в разрезе должностей и профессий до улучшения материально-технической базы кооператива и после него (таблица 14).

Поскольку количество вновь созданных рабочих мест является одним из критериев оценки бизнес-плана, в таблице следует выделить данный показатель.

Таблица 14 – Потребность в персонале кооператива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Фактическое количество, чел. | Планируемое количество, чел. | Дополнительно будет принято на работу, чел. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Председатель кооператива, чел. |  |  |  |
| Рабочие, чел. |  |  |  |
| ………. |  |  |  |
| Всего, чел. |  |  |  |

Отдельно следует остановиться на квалификационных требованиях к персоналу, указать виды специальной подготовки, требующиеся для работников кооператива. Необходимо также рассказать об условиях, режиме труда, сменности работы в кооперативе, условиях оплаты и стимулирования работников.

**Производство**

В начале данного раздела следует остановиться на описании технологического процесса производства продукции. Необходимо описать выбранную технологию производства, ответить на следующие вопросы:

каким ГОСТам соответствует выбранная технология;

какие технологические процессы имеют место;

какова последовательность технологических операций;

какова продолжительность технологического цикла;

как решается проблема утилизации отходов.

Если данный раздел разрабатывается в отношении снабженческо-сбытового кооператива, то вместо разделов, освещающих производственные операции, описывается технология предоставления услуг или выполнения работ.

После описания технологии производства рекомендуется перейти к планированию объемов производства продукции.

Объемы производства продукции, например, для перерабатывающего кооператива будут зависеть от:

планируемых объемов продаж;

наличия производственных мощностей;

объемов закупаемого сырья.

Объемы продаж были спланированы в разделе 5 бизнес-плана.

Состав и структура производственных фондов (активов) оказывает прямое влияние как на производственную программу выпуска, так и на финансы предприятия в части прямых затрат, налога на имущество, поэтому вопросы оценки основных производственных фондов требуют подробного освещения в данном разделе.

Прежде всего, освещаются вопросы, связанные с движением (расширением, реконструкцией, модернизацией, выбытием) основных средств в соответствии с разделом 8 бизнес-плана. Также планируется износ основных производственных фондов.

Данные рекомендуется представить в форме таблицы 15.

Таблица 15 – Движение основных средств (ОС)

| №  п/п | Наименование показателей | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Стоимость ОС на начало периода, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 2 | Выбыло ОС в течение периода, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 3 | Поступило ОС в течение периода, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 4 | Стоимость ОС на конец периода, тыс. руб. |  |  |  |  |  |
| 5 | Сумма начисленного износа за период, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 6 | Остаточная стоимость ОС на конец периода, тыс. рублей |  |  |  |  |  |

Затем целесообразно перейти к описанию вопросов, посвященных снабжению сырьем и материалами. Следует указать, какие объемы сырья могут закупаться у членов кооператива, как будут организованы поставки. Планируемые объемы закупок рекомендуется представить в таблицах 16, 17.

Следует указать требования к сырью, предъявляемые поставщикам, в т. ч. членам кооператива.

Если используемые в процессе производства сырье и материалы требуют определенных условий хранения (соблюдение температурного режима, определенной влажности, и т.д.), следует указать в бизнес-плане, каким образом эти условия будут обеспечиваться.

Таблица 16 – Планируемые объемы поставок сырья от членов кооператива

(поквартально)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения | На 01.01.201\_\_ | На 01.04.201\_\_ | … | Итого за 201\_\_ год | … |
| Объем закупки сырья (по видам) | тонн |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |
| Планируемая цена закупки сырья (по видам) | рублей за 1 килограмм  (тыс. рублей за 1 тонну) |  |  |  |  |  |
| Затраты на закупку сырья у членов кооператива (стоимость сырья) | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| в том числе транспортные услуги по доставке | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |

Таблица 17 – Затраты на закупку сырья с учетом стоимости доставки (поквартально)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения | На 01.01.201\_\_ | На 01.04.201\_\_ | … | Итого за 201\_\_ год | … |
| Затраты на закупку сырья всего (стоимость сырья) | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| в том числе транспортные услуги по доставке | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| Затраты на закупку сырья у членов кооператива  (стоимость сырья) | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| в том числе транспортные услуги по доставке | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| Затраты на закупку сырья у сторонних поставщиков  (стоимость сырья) | тыс.  рублей |  |  |  |  |  |
| Доля членов кооператива в поставках, (должна быть не менее 50%) | % |  |  |  |  |  |

Планируемые объемы производства продукции целесообразно представить в таблице, аналогичной таблице 12.

Основной задачей данного раздела бизнес-плана является планирование затрат и себестоимости продукции.

Следует определить прямые и косвенные затраты ресурсов, условно-постоянные расходы на управление, производство, реализацию.

Расходы на заработную плату рассчитываются, исходя из потребности в персонале, рассчитанной в разделе 6 бизнес-плана (таблица 18).

Таблица 18 – Расчет годового фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Единица  измерения | Фонд оплаты труда,  тыс. рублей | Начисления,  тыс. рублей | Всего фонд оплаты труда с начислениями, тыс. рублей |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Председатель  кооператива | Численность, чел. |  |  |  |
| …. |  |  |  |  |
| ….. |  |  |  |  |
| Всего фонд оплаты труда | тыс.  рублей |  |  |  |

К прочим расходам относятся арендные платежи, затраты на покупку расходных материалов, расходы на оплату услуг связи, банковских, аудиторских, юридических услуг, расходы на рекламу, представительские расходы, расходы обслуживающих производств и хозяйств, суммы налогов и сборов, относимых на себестоимость.

Перечисленные расходы также необходимо тщательно спланировать.

Итогом раздела должен стать расчет всех издержек на производство продукции, сгруппированных по статьям затрат (таблица 19). Перечень статей затрат определяется исходя из особенностей производственного процесса (технологии оказания услуг) и может отличаться от представленного в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на производство (реализацию) продукции, тыс. рублей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Статьи затрат | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Фонд оплаты труда *(табл. 18, столб 3)* |  |  |  |  |  |
| 2 | Начисления *(табл. 18, столб 4)* |  |  |  |  |  |
| 3 | Затраты на приобретение сырья |  |  |  |  |  |
| 4 | Амортизация (расходы на аренду) |  |  |  |  |  |
| 5 | Электроэнергия |  |  |  |  |  |
| 6 | Вода и др. коммунальные платежи |  |  |  |  |  |
| 7 | Реклама |  |  |  |  |  |
| 8 | Транспортные расходы |  |  |  |  |  |
| 9 | Материалы для упаковки |  |  |  |  |  |
| 10 | Спецодежда |  |  |  |  |  |
| 11 | Обработка помещения |  |  |  |  |  |
| 12 | Утилизация отходов |  |  |  |  |  |
| 13 | Административные расходы (связь, оргтехника, канцтовары) |  |  |  |  |  |
| 14 | Охрана |  |  |  |  |  |
| 15 | Тех. обслуживание и текущий ремонт оборудования |  |  |  |  |  |
| 16 | Расходы на сертификацию продукции |  |  |  |  |  |
| 17 | Прочие расходы |  |  |  |  |  |
| 18 | Всего затрат |  |  |  |  |  |

**План расходов**

Цель данного раздела – определить потребность в инвестициях и источники финансирования инвестиций.

В начале раздела следует указать, какое оборудование (с указанием его марки и основных технических характеристик), у какого поставщика и в какие сроки планируется приобрести, какие объекты и в какие сроки построить или реконструировать (таблица 20).

Если у Вас уже есть какое-либо оборудование, его следует описать списком в свободной форме после таблицы «Необходимое оборудование». Следует описывать только то оборудование, которое необходимо Вам для реализации данного проекта.

Таблица 20 – Характеристика приобретаемого оборудования (объектов реконструкции)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Марка | Назначение | Производительность  (тонн/сутки,  тонн/час,  тонн/смену и т. д.) | Технические характеристики (мощность, размеры, масса, другие характеристики) | Поставщик (подрядчик) | Срок приобретения  (выполнения работ) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Определяя стратегию финансирования, следует предусмотреть:

* 1. Объем необходимых средств.
  2. Форму и источники их получения

При этом также важно указать соотношение источников финансирования по каждому виду приобретений и учесть, что финансирование за счет суммы гранта не должно превышать 60% стоимости каждого наименования приобретений (таблица 21).

Если одним из источников финансирования являются заемные средства, обосновать возможность его получения (кратко описать кредитную историю кооператива и указать на отсутствие просроченной задолженности по кредитам), указав условия привлечения заемного капитала (срок кредитования, процентная ставка) и источник его получения, привести график погашения кредита (таблица 22).

Таблица 21 – Источники финансирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  инвестиций | Стоимость, тыс. рублей | Источники финансирования | | |
| Собственные средства | Заемные средства | Сумма гранта |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Соотношение источников финансирования, % (по каждому наименованию приобретений) |  | (Не менее 10% стоимости каждого наименования приобретений) | (Не более 30% стоимости каждого наименования приобретений) | (Не более 60% стоимости каждого наименования приобретений) |
| Итого |  |  |  |  |

Таблица 22 – Расчет возврата кредитных ресурсов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период (указать месяцы  реализации проекта) | Сумма основного долга, тыс. рублей | Сумма процентов,  тыс. рублей |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |
| ……… |  |  |
| Итого |  |  |

**Финансовый план**

Назначение раздела состоит в оценке финансовой реализуемости и экономической эффективности бизнес-плана.

В этом разделе в стоимостном выражении обобщаются результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана с целью представления всей необходимой информации, отражающей ожидаемые результаты деятельности. Финансовый план не должен расходиться с показателями, представленными в других разделах бизнес-плана.

В финансовом плане должны быть изложены все предположения (в сжатой форме), положенные в основу расчетов.

Начать данный раздел целесообразно с описания налогового окружения (таблица 23), поскольку сумма подлежащих уплате налогов оказывает влияние на финансовое состояние кооператива и реализуемость проекта.

Таблица 23 – Расчет налогов, тыс. рублей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование налогов, уплачиваемых кооперативом | Ставка  (или  сумма) | Налоговая база, тыс. рублей | Период  начисления  (дней) | Льготы  (основание) | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | 201\_\_  год | Всего |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Сельхозтоваропроизводители создают кооператив с целью уменьшения затрат и увеличения дохода, который они получают в результате введения хозяйственной деятельности. Кооператив оказывает своим членам услуги по себестоимости и не ставит целью получение прибыли. Однако если кооператив получает прибыль, часть её идет на развитие кооператива, часть – на кооперативные выплаты по решению общего собрания членов кооператива. Планируемые результаты деятельности кооператива отражаются в таблице 24.

Таблица 24 – Финансовый результат деятельности кооператива, тыс. рублей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | Периоды | | | | |
| 201\_  год | 201\_  год | 201\_  год | 201\_  год | 201\_  год |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Выручка *(табл. 9)* |  |  |  |  |  |
| 2 | Себестоимость продаж (*табл. 19, кроме коммерческих и управленческих расходов и стр. 17*) |  |  |  |  |  |
| 3 | Коммерческие и управленческие расходы (*табл. 19 стр.6, стр.12, стр.13, стр.1 и 2 в части заработной платы управленческого персонала*) |  |  |  |  |  |
| 4 | Прибыль (убыток) от продаж  *(стр. 1 – стр. 2 – стр. 3)* |  |  |  |  |  |
| 5 | Проценты к уплате *(табл. 22 столб. 3)* |  |  |  |  |  |
| 6 | Проценты к получению |  |  |  |  |  |
| 7 | Прочие доходы |  |  |  |  |  |
| 8 | Прочие расходы *(табл. 19 стр. 17)* |  |  |  |  |  |
| 9 | Налоги *(табл. 23)* |  |  |  |  |  |
| 10 | Чистая прибыль (убыток) *стр. 4 + стр. 6 + стр. 7– стр. 5 – стр. 8 – стр. 9* |  |  |  |  |  |
| 11 | Распределение прибыли |  |  |  |  |  |
| 11.1 | Отчисления из прибыли в резервный фонд и другие фонды, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 11.2 | Выплаты по дополнительным паевым взносам и взносам ассоциированных членов (не более 30%), тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 11.3 | Кооперативные выплаты всего, тыс. рублей |  |  |  |  |  |
| 11.3 | В т. ч. на пополнение приращенного пая (не менее 70% кооперативных выплат) |  |  |  |  |  |

Наглядную информацию о достаточности денежных средств у кооператива для осуществления своей деятельности дает планирование движения денежных средств.

План движения денежных средств отражает процесс поступления и расходования денежных средств в процессе работы кооператива.

В основе расчетов лежит принцип моделирования денежных потоков. Задача состоит в том, чтобы как можно более точно спрогнозировать потоки реальных денег в течение определенного расчетного периода.

Все поступления и платежи отображаются в «Плане движения денежных средств» в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, т.е. с учетом времени задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов.

Денежный поток состоит из потоков от отдельных видов деятельности: от операционной деятельности, от инвестиционной и от финансовой. Для кооператива содержание денежных потоков для данных видов деятельности приведено в таблице 25.

Таким образом, на каждом шаге можно рассчитать приток, отток и сальдо реальных денег по каждому виду деятельности; а также общий баланс наличности и накопленное сальдо.

Необходимо обеспечить такую структуру денежных потоков на каждом шаге расчета, при которой имеется достаточное количество денег для продолжения деятельности. То есть общее накопленное сальдо денежных средств должно быть неотрицательным (таблица 26).

Таблица 25 – Денежные потоки по различным видам деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Притоки (поступления) ДС | Оттоки (выплаты) ДС |
| Операционная | выручка от реализации продукции, прочие поступления | производственные издержки (приобретение материалов, оплата труда и т.д.), налоги |
| Инвестиционная | доходы от инвестиций, доходы от продажи активов | приобретение основного капитала, затраты на пусконаладочные работы, расходы на формирование оборотного капитала |
| Финансовая | полученные займы | затраты на возврат и обслуживание займов |

Данные таблицы являются основой для оценки срока окупаемости и оценки показателей эффективности инвестиций. Эти показатели определяются на основании денежных потоков только от инвестиционной и операционной деятельности, поэтому следует отдельно рассчитать сальдо денежного потока для инвестиционной и операционной деятельности.

При этом необходимо обеспечить сопоставимость показателей денежного потока в разные периоды времени. Для этого суммы денежных потоков приводятся к настоящей стоимости с помощью коэффициента дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:



где d – коэффициент дисконтирования;

i – ставка дисконтирования;

n – порядковый номер периода расчета.

В качестве ставки дисконтирования могут быть использованы:

средняя депозитная или кредитная ставка;

индивидуальная норма доходности инвестиций с учетом уровня риска;

альтернативная норма доходности по другим возможным видам инвестиций;

норма доходности по текущей хозяйственной деятельности и т.д.

Таблица 26 – План движения денежных средств кооператива, тыс. рублей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Периоды | | | | |
| 201\_\_ год | 201\_\_ год | 201\_\_ год | 201\_\_ год | 201\_\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **Операционная деятельность** |  |  |  |  |  |
| Поступления от продаж (+) |  |  |  |  |  |
| Прочие доходы (+) |  |  |  |  |  |
| Затраты на сырье (-) |  |  |  |  |  |
| Затраты на оплату труда (-) |  |  |  |  |  |
| Налоги (-) |  |  |  |  |  |
| Другие затраты (-) |  |  |  |  |  |
| Увеличение (+), уменьшение (-) денежных средств по операционной деятельности |  |  |  |  |  |
| **Инвестиционная деятельность** |  |  |  |  |  |
| Затраты на приобретение объектов основных средств (-) |  |  |  |  |  |
| Затраты на монтаж оборудования, реконструкцию зданий и сооружений (-) |  |  |  |  |  |
| Поступления от реализации активов (+) |  |  |  |  |  |
| Увеличение (+), уменьшение (-) денежных средств по инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| Сальдо (+,-) денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| **Финансовая деятельность** |  |  |  |  |  |
| Средства гранта (+) |  |  |  |  |  |
| Кредиты и займы полученные (+) |  |  |  |  |  |
| Выплаты сумм основного долга по кредитам и займам (-) |  |  |  |  |  |
| Выплаты процентов (-) |  |  |  |  |  |
| Дополнительные паевые взносы членов кооператива (+) |  |  |  |  |  |
| Увеличение (+), уменьшение (-) денежных средств по финансовой деятельности |  |  |  |  |  |
| Сальдо денежных потоков (по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности) |  |  |  |  |  |
| Накопленное сальдо денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности |  |  |  |  |  |

Если расчеты ведутся в постоянных ценах, то инфляция в ставку дисконтирования не закладывается.

Срок окупаемости (Pay back Period – PP) показывает, через какое время сумма дисконтированного дохода покроет все текущие и капитальные дисконтированные затраты, то есть число периодов расчета, за которые положительный дисконтированный денежный поток превысит отрицательный (таблица 27).

Период, когда накопленное сальдо будет положительным, считается периодом окупаемости проекта.

Для упрощения расчетов коэффициент дисконтирования за первый расчетный год (по месяцам) целесообразно принять равным единице (считать первый год нулевым периодом).

Таблица 27 – Определение срока окупаемости вложений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Периоды | | | | |
| 201\_ год | 201\_ год | 201\_ год | 201\_ год | 201\_ год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Сальдо (+,-) денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| Коэффициент дисконтирования |  |  |  |  |  |
| Дисконтированное сальдо денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| Накопленное дисконтированное сальдо денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |
| Срок окупаемости проекта |  |  |  |  |  |

***Оценка рисков***

Оценка рисков – перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба; меры по профилактике и нейтрализации рисков.

При разработке бизнес-плана целесообразно указать:

состав возможных рисков;

какие потери при их наступлении могут произойти;

по каким видам рисков и на какую сумму следует застраховать имущество предприятия.

В качестве источника возникновения рисков можно рассматривать:

недопоставки продукции по договорам членами кооператива из-за недополучения ее по погодно-климатическим условиям;

рост издержек, связанных с производством продукции (оказанием услуг);

отсутствие покупателей на предлагаемую продукцию и т.д.

Для определения устойчивости проекта по вложению средств к изменению условий производства проводят анализ рисков. Он предусматривает ответ на вопрос, как изменятся показатели оценки проекта, если будут изменены как отдельные параметры проекта, так и их совокупность. Например, как изменится срок окупаемости и другие параметры оценки инвестиций, если изменятся цены на материалы, материально-технические ресурсы, продукцию и т.д. Такой прием называется оценкой чувствительности проекта.

Ещё один способ предусмотреть возможные риски – анализ сценариев.

Анализ сценариев позволяет исправить основной недостаток анализа чувствительности, так как включает одновременное изменение нескольких факторов риска и таким образом представляет собой развитие методики анализа чувствительности.

В результате проведения анализа сценариев определяется воздействие на критерии эффективности одновременного изменения всех основных переменных проекта. Основным преимуществом является то, что отклонения параметров рассчитываются с учетом их взаимозависимости. Строится, обычно 3 сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный варианты развития событий. Для каждого рассчитываются показатели проекта.