

**ЯК РОЗРОБИТИ БІЗНЕС-ПЛАН
БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
ОБСЛУГОВУЮЧОГО КООПЕРАТИВУ**

**Посібник для регіональних підрозділів із впровадження
проектів та місцевих партнерів МРГ – функціональних груп
та керівництва СОК**

Цей практичний посібник розроблений для допомоги членам функціональних груп громад, керівництву сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів з метою допомогти у процесі створення та організації діяльності кооперативів в рамках проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (МРГ). Відповідальність за зміст посібника несуть винятково співробітники проекту МРГ, точка зору яких може не збігатися з позицією Європейського Союзу або ПРООН.

Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (МРГ)

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

Тел.: +38 (044) 253 5975, Факс: +38 (044) 253 5973

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

Сторінка в Facebook: www.facebook.com/cbaproject

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

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

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

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Що таке бізнес-план	6
Особливості бізнес-плану сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу.....	6
Види бізнес-планів.....	7
Збирання та заповнення вихідних даних для розрахунків	8
Основні складові собівартості. Розподіл витрат в СОК	14
Приклад заповнення бізнес-плану.....	16
1. Коротка інформація про ініціатора проекту	16
2. Логічне обґрунтування проекту	18
3. Цілі й вигоди проекту	20
4. Основні компоненти проекту.....	21
5. Приблизний кошторис на основні компоненти проекту та розподіл фінансування	24
6. Юридичний план	26
7. Персонал.....	28
8. Виробничий план, на рік	29
9. Ринок збуту і конкуренція.....	35
10. Аналіз можливих ризиків та їх вирішення	39
11. Екологія.....	41
12. Орієнтовна структура витрат та собівартість послуг.....	42
13. Ефективність діяльності кооперативу.....	47
14. Фінансове планування в часі	49
Заплановані індикатори успішності проекту.....	51
Додатки	52
Додаток 1. Як користуватися Бізнес-калькулятором.....	52
Додаток 2. Типові помилки та рекомендації при розробці БП для СОК	60
Додаток 3. Приклад руху готівки багатофункціонального СОК.....	64

Скорочення¹

- БП – бізнес-план
- БК – бізнес-калькулятор
- ГО/СР – громадська організація/сільська рада
- ЗП – зарплата
- ЕДГ – економічне обстеження домогосподарств
- ЗЗ – загальні збори СОК
- ІГ – ініціативна група
- ІПН – ідентифікаційний номер платника податків
- КЕР – концепція економічного розвитку
- КРМБ – консультант з розвитку малого бізнесу (або агробізнесу) МРГ
- МТБ – матеріально-технічна база СОК
- ОСГ – особисті селянські господарства
- ПКД – проектно-кошторисна документація
- ПММ – паливно-мастильні матеріали
- ПВГД – правила внутрішньої господарської діяльності СОК.
- Посібник з ЕРСТ – «Посібник з економічного розвитку сільських територій України» виданий МРГ-II у 2012 році, друга редакція
- СОК – сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
- ТЕО – техніко-економічне обґрунтування
- ФЗП – фонд заробітної плати
- ФГ – функціональна група
- ЦДГ – цільові домогосподарства – члени СОК¹

¹ Формування ЦДГ див. в «Посібнику з ЕРСТ»

Вступ

Для вибору видів діяльності СОК необхідно розробити певний план дій. Бізнес-план – це документ, який є відображенням стратегії СОК як складової частини управління, що охоплює напрями розвитку кооперативу та досягнення визначеної мети діяльності. Цей план потрібен усім: членам СОК, яким необхідно зрозуміти свої перспективи і завдання; керівництву кооперативу, щоб ретельно проаналізувати всі ідеї, перевірити їх розумність і реалістичність; а також партнерам, які надають інвестиції для реалізації проекту. Без бізнес-плану не варто братися за організацію СОК, інакше ризик невдачі буде занадто високим. Складання БП дає можливість уникнути помилок ще на етапі планування. Тому правильно складений бізнес-план, зрештою, відповідає на питання: чи варто взагалі вкладати гроші у визначену членами СОК справу, чи буде їх виробництво більш ефективним порівняно з «докооперативним» періодом. Планування виробничої діяльності кооперативу, як розділ бізнес-плану, дає можливість визначити потреби в ресурсах та інвестиціях. Маркетинговий план є основою для оцінювання членами СОК доцільності кооперувати ті чи інші види діяльності, а оцінювання ризиків допомагає своєчасно обрати засоби їх попередження або усунення. Фінансові прогностичні розрахунки дозволяють одержати відповідь на такі важливі питання як: розмір паю, обсяг і способи формування пайового і неподільних фондів, ціноутворення та інші; дають членам кооперативу впевненість в одержанні очікуваного та додаткового прибутку або економії коштів та у правильності вибраного виду діяльності. Особливості методики розрахунків, що здійснюються у процесі бізнес-планування, обумовлюються специфікою СОК, як неприбуткового об'єднання виробників сільськогосподарської продукції для спільного виконання тих видів діяльності, що продовжують діяльність їхніх господарств.

Цей посібник розроблений для допомоги членам функціональних груп громад, керівництву СОК, щоб допомогти у процесі створення та організації діяльності СОК правильно визначитися зі стратегією їх розвитку та оцінюванням кооперативних вигод.

Всі використані дані про людей та село – вигадані. Можлива схожість імен та назв з фактичними – випадковість. У лівій частині сторінки наведені теоретичні дані та джерело отримання необхідної інформації, у правій – приклад заповнення.

Що таке бізнес-план

Бізнес-план являє собою всебічний опис бізнесу і середовища, в якому він діє, а також системи управління, якої він потребує для досягнення поставлених цілей. Подібний документ в Україні також носить назву «техніко-економічне обґрунтування» (ТЕО).

Бізнес-план у цілому вважається інструментом для:

- визначення цілей бізнесу;
- розрахунку необхідних інвестицій та отримання кредиту;
- вироблення стратегії та оперативної тактики для досягнення цілей бізнесу;
- створення системи вимірювання результатів діяльності;
- надання інструментарію управління бізнесом;
- визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- надання засобів оцінювання сильних і слабких сторін бізнесу, а також виявлення альтернативних стратегій виживання економічної діяльності;
- зниження ризиків підприємницької діяльності;
- обґрунтування та характеристики обраних технологій виробництва;
- розрахунку окупності проекту.

Окрім висвітлення фінансових та організаційних питань, додатками бізнес-плану є різноманітна технічна документація, яка складає єдиний пакет документів.

Особливості бізнес-плану сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

Особливість бізнес-плану зумовлена тим що:

- кооператив має неприбуткову природу (отримання прибутку не є ціллю СОК, як в комерційній компанії, це пов'язано з тим що традиційні показники ефективності проекту, які зорієнтовані на прибутковість, не відображають соціальний ефект діяльності СОК);
- основні види діяльності СОК є продовженням діяльності його членів. (СОК, як правило, продає або переробляє ту продукцію, яку виробляють ОСГ, які є його членами);
- СОК здійснює діяльність для збільшення доходів своїх членів (СОК збільшує додану вартість продукції членів або зменшує витрати, пов'язані з виробництвом продукції в ОСГ);

-
- відсутні додаткові джерела надходжень на комерційних засадах (це пов'язано із заборонаю для СОК надавати послуги нечленам);
 - члени залишаються власниками своєї продукції (СОК здійснює операції купівлі-продажу від імені своїх членів);
 - члени кооперативу є одночасно його клієнтами (заявки членів СОК на послуги формують портфель замовлень, для деяких видів діяльності це спрощує аналіз ринку);
 - використовуються принципи демократичного управління (це основа довіри членів СОК один до одного).

Види бізнес-планів

У цілому бізнес-плани можна розділити на дві основні категорії:

1. Для зовнішнього використання.

Такі бізнес-плани застосовуються як обґрунтування для залучення необхідних фінансових коштів та партнерів.

2. Для внутрішнього використання.

Такі бізнес-плани використовуються як інструмент управління.

Можна виділити три види бізнес-планів, важливих у формальному процесі планування, як функції управління бізнесом:

- управлінські – застосовуються для започаткування бізнесу з «нуля» (start-up), для управління поточною діяльністю або розвитку бізнесу;
- бізнес-плани проектів – спрямовані на планування проектів, які реалізуються в межах конкретного підприємства, та управління ними;
- разові (цільові) бізнес-плани – спрямовані на прийняття окремих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом.

Управлінський бізнес-план – встановлює цілі та шляхи (стратегії), за допомогою яких підприємство збирається досягти поставлених цілей.

Даний вид бізнес-плану дозволяє визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (зазвичай на рік), та покроковий план дій для досягнення поставлених цілей. Крім цього, управлінський бізнес-план дозволяє розв'язати ще одне із завдань управління – здійснювати координацію дій між різними учасниками, тому що кожному з них відведена своя роль, своє коло обов'язків і завдань.

Бізнес-плани проектів – пов'язані з конкретними проектами, що вимагають певних капіталовкладень. Такий бізнес-план розробляється, якщо керівництву СОК необхідно ухвалити рішення щодо капітальних витрат, виходячи з того, що всі проекти повинні бути спрямовані на оптимальне досягнення інтересів підприємства. Інакше кажучи, будь-які капітальні витрати повинні бути спрямовані на те, щоб сприяти досягненню цілей, визначених управлінським бізнес-планом.

Бізнес-плани проектів тісно пов'язані з тими цілями, які поставлені перед підприємством у плановому періоді. Кожний з обраних проектів повинен займати відповідне місце у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством. Разом з тим, певні проекти можуть і не торкатися поточних завдань, оскільки пов'язані з більш довгостроковими цілями підприємства й можуть бути самостійним об'єктом управління.

Разові (цільові) бізнес-плани – спрямовуються на вирішення важливих завдань функціонування підприємства. Частіше такі бізнес-плани розробляються за потребою для вирішення конкретної проблеми.

Існує також поділ бізнес-планів і за об'єктами бізнесу. Такі бізнес-плани розробляються в різних варіантах залежно від призначення: по підприємству в цілому (новому або діючому), по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги, технічні рішення).

БП повинен бути представлений у формі, яка дозволяє зацікавленій особі одержати чітке уявлення про суть справи, ступінь своєї участі в ній, обсяг необхідних для цього інвестицій, кроки з впровадження та відповідальних осіб. Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою й областю діяльності.

Бізнес-план СОК, який готується в межах МРГ виконує перш за все управлінську функцію. Він дозволяє членам ІГ та партнерам оцінити життєздатність майбутнього СОК та прорахувати суми та джерела фінансування.

Збирання та заповнення вихідних даних для розрахунків

Джерела вихідних даних для розробки БП

- Анкета ОГ/СР.
- Статут, Правила внутрішньої господарської діяльності (ПВГД).

-
- Анкети з відбору цільових домогосподарств (ЦДГ) та економічного обстеження (ЕО).
 - Концепція економічного розвитку (КЕР).
 - Заяви членів ЦДГ про вступ/письмові зобов'язання на послуги.
 - Збірник технологічних карт з вирощування с/г культур/переробки².
 - Рекомендації спеціалізованих установ/описи технології постачальників обладнання.
 - Анкети «Вихідні розрахунку виду діяльності для БП» на кожную послугу окремо та «Загальні адміністративні витрати проекту» (одна для всього СОК).
 - Досвід керівництва СОК, членів ФГ та їх власний глузд.
 - Результати маркетингових досліджень.
 - Анкета загальноадміністративних витрат.
 - Анкета (-и) для планування діяльності по кожній послугі окремо.
 - Мапа області.

Заповнення анкети загальноадміністративних витрат

Функціональна група (ФГ) кооперативу, яка формується відповідно до «Посібника з ЕРСТ», разом з членами правління розробляють бізнес-план діяльності СОК³. Перед складанням заповнюються вказані нижче анкети. Важливо: всі розцінки мають бути актуальними, відповідати місцевим умовам, мати документальне підтвердження⁴.

-
- ² Існує багато варіантів технологічних карт (ТК): видані спеціалізованими установами для всіх кліматичних зон країни у вигляді збірників, розроблені спеціально для окремої кліматичної зони або конкретного підприємства та багато інших. Найбільш практичними є такі, які використовуються в господарствах, що знаходяться поруч. При використанні ТК господарств майте на увазі, що розміри ОСГ в сумі не тотожні площі великого господарства, тому, наприклад, витрати ПММ можуть бути іншими, також на великих площах використовується інша техніка.
 - ³ Можливе залучення консультаційних організацій/приватних підприємців. Витрати на це можуть бути здійснені в межах фінансування проекту або зараховані як внесок громади (в разі фінансування за власні кошти).
 - ⁴ Наприклад, рекламні пропозиції, комерційні пропозиції постачальників, спеціальні видання, Інтернет (необхідно вказати адресу).

**МІСЯЧНІ ЗАГАЛЬНОАДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ
СОК «ЄДНІСТЬ»
для планування діяльності та складання бізнес-плану**

Назва	Показник	Примітка
1. Загальна кількість ОСГ		
Зарплата, грн./місяць		Вказується ЛИШЕ адміністративний персонал
1. Директор		___ % від ставки
2. Бухгалтер		___ % від ставки
3. ...		___ % від ставки
<i>Перелік разових загальнопроектних, консультаційних послуг та їх ціна</i>		
1. Бізнес-план		
2. Реєстрація/ дозволи		Реєстрація СОК, ліцензії, сертифікати
3. Проект ремонту/ реконструкції приміщень		Тільки офісних
4. ...		
<i>Адміністративні витрати</i>		
Обслуговування оргтехніки/ витратні матеріали		
Відрядження		Тільки для адмінперсоналу
Транспортні витрати		Тільки для управлінських потреб
Юридичні послуги		
Страхування		Офісні приміщення та обладнання
Канцтовари		
Користування Інтернетом		
Оренда офісу		
Ремонтні роботи у офісі		
Комунальні витрати		
Амортизація приміщення		
Інформаційні матеріали		
....		

Заплановані податки та відрахування		
ПДВ на реалізовану продукцію членів ⁵		
Нарахування на фонд оплати праці (ФОП), %		
Страховання виробничого обладнання та приміщень		
Технічне обслуговування техніки (ТО, ремонти)		
Амортизація, % від вартості:		
• обладнання		
• будівель		
• офісного обладнання		
Відрахування у фонди СОК, %		
Нарахування на паї ⁶ , %		
• членам СОК на додаткові паї		
• асоційованим членам		
Курс \$/грн.		

Заповнення анкети для планування діяльності по кожній послугі

На кожний вид діяльності СОК заповнюється ОКРЕМА анкета, в якій вказуються заплановані витрати. В разі використання водія, наприклад, в декількох видах діяльності, його ЗП вказується тільки в 1-й анкеті, а в інших робиться відповідна примітка. Важливо розуміти, що витрати можуть бути достатньо великими і суттєво збільшать собівартість окремих послуг. У такому випадку ЗП можна вказати у кожному виді діяльності відповідно до навантаження.

⁵ Якщо СОК не платник ПДВ (запланований обсяг реалізації продукції членів <300 000 грн./рік) – 0%.

⁶ У перші роки всі надходження спрямовуються на розширення МТБ.

ВИХІДНІ ДАННІ
для планування діяльності з надання⁷

Показник	Обсяг	Примітка
Дані про користувачів послугою		
Кількість ОСГ		
Кількість членів ОСГ, осіб		
Назва та кількісні показники заявлених потреб у послугах на місяць (рік), од. виміру – вказати		
1.		
2.		
3.		
Відстані, км / обсяги, га / молока, л		
1.		
2.		
3.		
Ціна сторонніх організацій на відповідні послуги		
1.		
2.		
3.		
РОЗРАХУНОК СКЛАДОВИХ ПРОЕКТУ		
Перелік та ціна необхідного обладнання		
1.		Можливий постачальник
2.		
3.		
4.		

7 Наприклад «... надання технологічних послуг трактором». Використовуються дані КЕР, досвід членів ФГ, керівництва СОК, замовлені дослідження. **ВАЖЛИВО:** заповнюється для кожної послуги окремо.

8 Паливо, електроенергія, газ, вугілля, пакування, хімікати для аналізів/виробництва, інше.

9 Реєстрація в ДАї, грн.

10 Якщо ця послуга передбачає реалізацію готової продукції переробки своїх членів. Для кожного виду послуг – окремо.

11 У разі реалізації продукції членів СОК.

Вартість разових інжинірингових послуг та ціна, грн.		
1. Вартість установки/ налагодження		
2. Вартість підключення		
3. Вартість доставки		
...		
Перелік змінних витрат⁸ для виконання робіт (вказати потребу та одиниці виміру: одиницю/змінну/добу/місяць/рік)		
1.		
2.		
3. ...		
Ціни закупівлі/оренди за 1-цю (вказати одиниці виміру), грн.		
1.		
2.		
3. ...		
Перелік та вартість щорічних дозволів/страховок⁹		
1. Страхівка		
2. Сертифікація		
3. ...		
Працівники та розмір ЗП на місяць		
1.		___% від ставки
2.		___% від ставки
3. ...		___% від ставки
Дані про ринки збуту готової продукції (номенклатура, ціни реалізації за 1)¹⁰		
1.		
2.		
3. ...		
Заплановані ціни реалізації одиниці продукції переробки, грн.¹¹		
1.		
2.		
3. ...		

Графік завантаження техніки, по місяцях

Вид послуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Основні складові собівартості¹². Розподіл витрат в СОК

Коректне визначення собівартості послуг СОК має значення для правильного калькулювання вартості пайових внесків, що є особливо актуальним для многофункціональних СОК, де існує декілька напрямків діяльності. Неправильний розподіл витрат за напрямками може привести до необґрунтованого завищення або заниження вартості послуг за деякими напрямками та суперечкам між членами СОК.

Існує декілька схем класифікації витрат. Наприклад, за видами витрат існують такзвані *статті витрат* (матеріали, заробітна плата, нарахування, амортизація, інші), які можуть бути об'єднані в групи, наприклад:

- прями матеріальні витрати;
- прями витрати на оплату праці;
- інші прями витрати;
- загальновиробничі витрати;
- змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Це групування витрат традиційно використовується для складання бухгалтерської, податкової звітності та бізнес-аналізу. Для планування діяльності СОК більш корисним є інше групування витрат.

Прямі та непрямі витрати.

Для планування статей витрат при складанні бізнес-плану ви повинні уявляти технологічний процес надання конкретної послуги і пов'язані з ним прями витрати (ПММ, заробітна плата, упаковка, оренда техніки та обладнання, інше). Крім того необхідно мати уяву про загальні

¹² Більш докладно формування собівартості в СОК описано в «Практичному керівництві з питань обліку і оподаткування у багатofункціональних сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах (СОК)». Тут описані підходи корисні для бізнес-планування.

для всього СОК витрати, які важко віднести до конкретної послуги (заробітна плата директора, бухгалтера, комунальні платежі та оренда приміщення СОК, телефон, Інтернет інші).

Для процесу бізнес-планування в багатофункціональному СОК важливо правильно розділити витрати на прямі та непрямі. Для цього ділення використовуйте **просте правило**: якщо якісь витрати важко віднести до одного виду послуг (наприклад, заробітна плата водія вантажівки, що використовувалася для різних послуг) то це непрямі витрати. Для непрямих витрат використовують різні підходи для коректного віднесення на різні види послуг, наприклад, пропорційно прямим витратам, або просто відносять їх до того виду послуг СОК, який має найбільшу питому вагу та яким користуються всі члени СОК. Звісно, що перший підхід є більш справедливим та економічно обґрунтованим.

Постійні та змінні витрати.

Витрати також умовно можна поділити на постійні та змінні, що також має свій економічний смисл. При збільшенні обсягів послуг в СОК настає економія на масштабах виробництва. Практично для членів СОК це означає: чим більше членів СОК користуються даною послугою, тим меншою буде вартість пайових внесків. При невеликій кількості членів СОК ціна послуг навпаки може бути зависокою за рахунок великої суми постійних (як правило накладних) витрат. Збільшення кількості членів СОК у свою чергу може бути лімітоване лише можливостями техніки та обладнання. Тому при виборі обладнання треба мати резерв потужності, щоб мати резерв для зниження витрат СОК. Як правило, в перший рік діяльності СОК не несе деяких витрат (наприклад, директор або бухгалтер працюють безоплатно або на частину ставки), але треба мати на увазі, що в наступних періодах подібні витрати можуть зрости.

Інший аспект, стосовно постійних витрат пов'язаний з тим, що ці витрати часто існують і у разі, якщо підприємство не веде активної діяльності. Наприклад, це може бути орендна плата за офісне приміщення або склад СОК.

Амортизаційні відрахування – це специфічний вид фінансових ресурсів. З одного боку, амортизаційні відрахування – це витрати підприємства, тому що їхню суму, нараховану на виробничі необоротні активи, включають у собівартість продукції, робіт, послуг. Водночас, у

складі результатів економічної діяльності СОК (доходу) від реалізації послуги суму амортизаційних відрахувань розглядають як цільовий фонд, складову фінансових ресурсів, призначених для відтворення зношених у процесі виробництва необоротних матеріальних і матеріальних активів. При плануванні грошового потоку сума амортизаційних відрахувань не є відтоком грошових ресурсів, бо ці гроші залишаються в розпорядженні СОК.

Приклад заповнення бізнес-плану

Нижче наведено бізнес-план розвитку СОК «Єдність». Всі використані дані про людей та село – умовні. Можливий збіг імен та назв з фактичними – випадковість.

1. Коротка інформація про ініціатора проекту

Опис створеного СОК:

1. Юридична назва, статистичні коди (КОПФГ, КВЕД), ІПН.
2. Адреса (юридична, фактична), банк, телефони з кодами, електронна пошта e-mail, WEB-сторінка (в разі наявності).
3. Короткі відомості про село: відомості про сільську раду, наявна сільськогосподарська діяльність ДГ та інших суб'єктів господарювання, виробничі показники с/г виробництва.
4. Кількість та опис ЦДГ, їх демографічні та соціологічні дані.
5. Дані щодо голови та членів правління СОК (засновників), членів виконавчих органів.
6. Види діяльності СОК та заплановані обсяги.

Пункт	Джерело
1, 2, 5	Протоколи засідання СОК, реєстраційні документи, Статут, персональні дані членів Правління
4, 6	Анкета ГО/СР. КЕР, дані ЕО. Заяви членів СОК з конкретними обсягами потреб у послугах для КОЖНОГО виду діяльності СОК, Статут

Приклад

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК) «Єдність», зареєстрований 14 лютого 2013 року рішенням Якимівської районної адміністрації від 11.02.2013 р. №1. Юридична адреса: 72500, вул. Кооперативна, б. 1, с. Дружне, Якимівського р-ну, Запорізької обл., телефон (050) 121 44 55.

Кооператив зареєстрований в Якимівській державній податковій інспекції 21.02.2013 року та має код неприбутковості 0011¹³, код ЄДРПОУ 21200012129392, податковий код _____, код КОПФГ – 350. Кооператив має рахунок у Якимівському відділенні банку «Заощадливий».

Кооператив діє на території Дружнівської сільської ради. Кількість домогосподарств (ДГ) – членів СОК – 296 (членів ДГ – 800 осіб), загальна кількість ДГ – 446 (1603 особи).

Загалом ДГ – члени СОК обробляють 118 га землі, в т.ч. ріллі – 60¹⁴ га, утримують 150 корів, 520 одиниць птиці (курей, гусей), 40 овець, 160 свиней¹⁵.

400 га землі ДГ здано в оренду АТ «Сідней» (м. Запоріжжя), 200 га – ФГ «Надійне» (с. Дружне). Орендна плата на рік складає 300 грн./га та 400 грн./га відповідно.

Керівництво

Голова кооперативу – Розумний Микола Степанович. Народився 01 січня 1964 році та постійно проживає у с. Дружному. Має вищу освіту, за спеціальністю «ветеринар». Має досвід керівної роботи: головний ветеринар КСП «Праця», головний ветеринар КСП «Перемога», заступник директора ПП «Джерело». На даний час працює у своєму особистому господарстві.

13 Копії документів: Свідоцтва про реєстрацію, Статуту, ПВД, 4ОПП, Пенсійного фонду, довідка ЄДРПОУ, протоколу установчих зборів, документів засновників та інші, надаються у Додатку.

14 Рілля – це площі, які орються.

15 Дані опрацьованих заяв членів СОК про вступ, анкети ОГ/СР, опитувань.

Правління СОК:

№	П.І.Б.	Дата народження	Спеці-альність/ Місце роботи	Місце проживання
1.	Денисенко Віталій Іванович	12.11.1945	агроном/ пенсіонер	м. Якимівка
2.	Кущенко Олена Володи-мирівна	04.04.1985	Вчителька/ школа с. Дружне	с. Дружне
3.	Сергієнко Андрій Петрович	25.09.1970	Механізатор/ФГ «Надійне»	с. Дружне

Виконавчий директор – Моторний Петро Васильович, 1980 р.н., за освітою – економіст. Останнє місце роботи – менеджер з продажу техніки ТД «Техніка всім». Проживає у м. Якимівка, тел. (066) 333 50 55.

Бухгалтер – Чітка Марія Петрівна, 1963 р.н., освіта – середня спеціальна, працює у бухгалтерії місцевого споживчого товариства. Проживає у с. Дружне, тел. (067) 222 44 80.

Кооператив створено для виконання таких видів діяльності:

- заготівля, збереження і збут черешні, що вирощується членами СОК;
- організація збуту молокопродуктів, виготовлених з молока членів СОК;
- спільне використання техніки і складського приміщення;
- оптова закупівля для членів паливно-мастильних матеріалів та засобів захисту рослин.

2. Логічне обґрунтування проекту

1. Наявна економічна ситуація в селі/громаді щодо виробничій діяльності ОСГ.
2. Кількість та характеристика основних видів сільськогосподарської продукції, що виробляється членами кооперативу.
3. Пояснення, чому доцільно об'єднатися для спільного виконання окремих функцій (обробітку угідь, збуту, переробки продукції тощо).
4. Переваги спільних дій та отримані можливості їх реалізації.

Пункт	Джерело
1 - 4	КЕР, ЕО та власне бачення керівництва СОК та членів ФГ

Приклад

Види діяльності кооперативу сформувалися на основі обстеження ініціативною групою ДГ с. Дружне, у результаті якого виявлено, що практично всі вони займаються вирощуванням плодоовочевої продукції та утриманням молочної худоби.

№	Вид діяльності	Загальна кількість/ площа вирощування, га	Назва продукції, яка реалізовується	Одиниці виміру	Орієнтовна кількість продукції на рік	Мінімальна/макси- мальна ціна реалізації одиниці, грн.	Примітки
1.	Вирощування овочів на відкритому ґрунті	10 5 15	Помідори огірки картопля	кг	3000 1000 75000	8/11 12/15 5/5,5	Реалізується на ринку «Приморський» на відстані 80 км від села
2.	Вирощування черешень	3	Сорт «Донецька рання»	кг	20000	6/8	Реалізується перекупникам
3.	Утримання молочних корів		Молоко	л	260000	1,7/2	Молоко скуповується представниками підприємства «Світанок» (м. Мелітополь)

Шляхом анкетного опитування встановлені найбільш необхідні домогосподарствам-членам кооперативу послуги¹⁶:

№	Назва необхідних послуг	% потреб ДГ
1.	Обробіток угідь та догляд за рослинами	85
2.	Організація реалізації молочної продукції	79
3.	Збереження і реалізація продукції садівництва та овочівництва	73

¹⁶ Дані КЕР.

Земельні ділянки ДГ становлять від 0,3 до 2 га. Однак індивідуально придбати техніку для обробітку своєї землі селяни не можуть через відсутність коштів (недоступність кредитів) та економічну недоцільність її використання на невеликих площах. Тому вони вимушені замовляти зазначені послуги у приватних підприємців та комерційних структур. Ціна послуги за оранку 1 га ріллі становить 1400 грн., обприскування 1 га саду – 2300 грн., тоді як їх реальна собівартість може бути значно меншою.

Значна частина черешень продається під час збирання посередниками з м. Запоріжжя та Донецька за ціною 6 - 8 грн./кг, які реалізують її на ринках у містах за цінами, втричі вищими. Через відсутність холодильного обладнання і спеціального транспорту, ДГ не мають можливості зберігати тривалий час продукцію якісною та доставляти її до споживачів після закінчення збору і тому змушені погоджуватися на фінансово не вигідні умови. Така сама ситуація спостерігається при збуті овочів.

На території села знаходиться приміщення для зберігання фруктів і овочів (див. фото та креслення у Додатку 1) площею 1500 м², яке не використовується¹⁷. Власником приміщення є ФГ «Надійне». Власник згоден надати будівлю в оренду СОКу, оскільки не користується нею і не має коштів для утримання.

Приміщення має необхідні підключення до електричної мережі потужністю 5 кВт та водопостачання. Територія огорожена, має окремі під'їзд. У наявних приміщеннях можна розмістити сепаратор та офіс, а під навісом – трактор та навісне обладнання.

Налагодження тривалого зберігання продукції на орендованому складі з метою її реалізації у період більш сприятливих цін.

3. Цілі та вигоди проекту

1. Які вигоди отримають члени СОК (знижки при оптових закупівлях, дешевший обробіток землі, краща ціна за оптову партію продукції, розширення діяльності членів);
2. Як створення СОК вплине на зайнятість членів господарства, допоможе їм у вирішенні ґендерних питань, створення нових робочих місць, працевлаштування тощо.

Джерело

Результати розрахунків та зроблені керівництвом СОК і членами ФГ висновки на їх основі

¹⁷ Дані анкети СР/ГО та письмове погодження власника (протокол про наміри).

Приклад

Основною метою проекту є збільшення обсягів продажу та доходів ОСГ-членів СОК за рахунок надання технологічних послуг кооперативною технікою, забезпечення збереження продукції садівництва, налагодження переробки молока та збуту молокопродуктів у великих містах.

У результаті реалізації проекту членами СОК досягаються такі вигоди:

- зменшуються витрати на технологічні послуги, оскільки вони надаються за ціною, яка не перевищує собівартості, при цьому ціни будуть дешевшими ніж у сторонніх постачальників послуг;
- зменшуються витрати на засоби захисту рослин за рахунок їх оптової закупівлі;
- забезпечується тривале збереження продукції ОСГ та збільшується дохід від її реалізації за рахунок використання сезонних коливань цін;
- збільшується дохід ОСГ від переробки молока та реалізації екологічно чистих молочних продуктів;
- з'являється можливість додатково залучити сторонні фінансові інвестиції під колективну гарантію членів СОК;
- створюються умови для формування великотоварних партій продукції, підвищення її якісних показників;
- створюються нові робочі місця;
- забезпечується стійкий розвиток ОСГ.

4. Основні компоненти проекту

1. Перелік необхідного обладнання (виробничого, технологічного, та/або офісного приміщення. Опис можливих варіантів з визначенням:

- основних технічних характеристик;
- вимог до підключення/встановлення;
- можливих постачальників (орендо-/лізингодавців).

Джерело

Найважчий досвід в регіоні, інформація потенційних постачальників, Інтернет, спеціалізовані видання, запит до КРМБ.

Дані технічного паспорту обладнання, протоколи про наміри з орендо-/лізингодавцями.

Увага! Вказати джерела інформації, додати до Додатків копії документації/листування з можливими постачальниками, наявні комерційні пропозиції тощо.

Приклад

№	Назва обладнання/ будівель	Склад (основні агрегати/ частини)/ агрегування	Технологічні характеристики/ потужність/ продуктивність	Споживання енергоресурсів/на одиницю продукції/ часу/відстані	Основні габарити (площа/ об'єм/ вага/ розмір)	Джерело інформації
1.	Трактор МТЗ-80	трактор, зчіпка, синхронізований реверс-редуктор, проставка для подвоєння задніх коліс, кронштейн з переднім вантажем, грузи задніх коліс, гідрофікований причіпний крюк, маятниковий причіпний пристрій, буксирний пристрій, шини 16,9R38; 18,4R34; 13,6-20	Потужність – 81 к.с	Витрати палива при номінальній потужності – 220 (162) г/кВт.г. (г/к.с.), на оранці – 8,5 л/га, луштинні – 6,2 л/га ...	3835x1970x2780 мм, вага – 3700 кг	http://www.autosvit.com.ua/mtz_usespecv_13331.html ¹⁸
2.	Плуг ПЛН-3-35А навісний	Плуг агрегується з тракторами МТЗ-80/82	Продуктивність, га/г – 0,73-0,94 Глибина оранки, см 18-30 Робоча ширина захвату, м – 1,05		Відстань між корпусами, мм – 800 розмір: довжина, мм – 2650 ширина, мм – 1850 висота, мм – 1270 Маса, кг – 420	http://www.aleks-agro.ua/katalog.html

¹⁸ Або надати у додатку технічні пропозиції постачальника.

3.	Сепаратор «Мотор Січ СЦМ - 500»		500 літрів молока на годину Температура сепарованого молока, °С – від 35 до 40 Регулювання об'ємних співвідношень жиру до обрату – від 1:4 до 1:10 Вміст жиру в обрату, % – 0,03.	Вольт – 220, Частота току, Гц – 50, 1,1 кВт/год.	Габаритні розміри, L x B x H, мм – 530 x 465 x 320 Маса, кг – 23	http://www.motorsich.com/files/216-STSM-500.pdf
4.	40-футовий рефрижераторний контейнер High cube	Контейнер з встановленою морозильною камерою	Контейнер та морозильне обладнання ємкістю 26 т	Витрати електроенергії – 3,37 кВт/год	Висота (H) – 2591 мм, ширина (B) – 2438 мм, довжина (A) – 12192 мм.	http://masterhol.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=59

5. Приблизний кошторис на основні компоненти проекту та розподіл фінансування¹⁹

Включає витрати на:

1. Придбання обладнання (основних засобів).
2. Інжиніринг проекту (консультації, які пов'язані з впровадженням проекту, розробку технічної документації (бізнес-план, ПКД).
3. Витрати на встановлення/доставку/супровід/запуск.
4. Якщо необхідно – вартість придбання/ремонту/будівництва/оренди приміщень.
5. Обсяг оборотних коштів для початку діяльності.
6. Дозволи, експертизи або подібне.
7. Інші витрати (оголошення у пресі, інформаційні заходи та інші).

Пункт	Джерело
1	Умови співпраці з МРГ-III
2 - 6	Гарантійні листи/меморандуми про фінансування з потенційним інвестором (адміністрація, приватна структура, асоційований член, благодійна організація), кредитна угода.

Існують такі поширені помилки: до початкових витрат не завжди включають вартість отримання необхідних для ведення діяльності державних мит та сплат за послуги, та не включають кошти для початку діяльності/випуску першої партії продукції.

Тому на етапі планування необхідно:

1) Зібрати якнайповнішу інформацію про відповідні ціни всіх дозвільних структур. В аграрному бізнесі це можуть бути зокрема: Державна податкова адміністрація, Державна сільськогосподарська інспекція, Обленерго, Екологічна інспекція, Карантинна інспекція, Пожежний нагляд, Держстандарт метрологія, Інспектор з охорони праці, СЕС, ДАІ, Держсільгоспнагляд, Державна архітектурна будівельна інспекція/Відділ архітектури та містобудування та інші.

2) Передбачити закупівлю витратних матеріалів на 1 місяць (по можливості – на квартал). Це можуть бути паливно-мастильні матеріали, електроенергія, витратні матеріали для пакування, засоби хімізації тощо.

Увага! Додавати до БП копії відповідних документів або підтверджень про вартість.

Розподіл фінансування здійснюється згідно з процедурами МРГ-III.

¹⁹ Розрахунок міститься у Таблиці «Коштор проекту дж фінанс» БК.

Приклад

Очікуваний кошторис проекту

№	Назва	Кількість	Варт. 1, грн.	ВСЬОГО:
1.	Трактор МТЗ-80	1	170 000	170 000
2.	Рефрижераторний контейнер	1	154 900	154 900
3.	Плуг	1	5 600	5 600
4.	Сепаратор «Мотор Січ СЦМ-500»	1	1 500	1 500
5.	Обігові кошти для початку діяльності (паливо, електроенергія, засоби хімізації, насіння, інше)			5 400
6.	Дозволи			5 000
7.	Інжиніринг проекту			5 000
8.	Інші додаткові витрати			2 000
	РАЗОМ:			349 480

Розподіл фінансування між учасниками проекту

№	Партнери з виконання проекту	Характер та сума внеску (грн.)			Частина у фінансуванні
		Фінансовий внесок	Нефінансовий внесок	Всього	
1.	МРГ - III	203 500		203 500	58%
2.	Члени СОК	80 000		80 000	23%
3.	Сільська рада	13 000		13 000	4%
4.	Районна влада	42 250		42 250	12%
5.	Приватні підприємці/спонсори	0		0	0%
6.	Інші (благодійна організація)	10 730		10 730	3%
	РАЗОМ:	349 480		349 480	100%

Розмір вступного паю – 25 грн., внеску ОСГ до неподільного фонду при вступі до СОК = 80 000 грн.: 296 ОСГ = 270 грн. з домогосподарства²⁰.

Внесок органів влади – 55 250 грн.²¹

Внесок проектів технічної допомоги (МРГ-III та інш.) – 214 230 грн.

6. Юридичний план²²

1. Опис юридичних аспектів СОК.
2. Принципи участі членів СОК у забезпеченні його діяльності, відповідальність СОК та його членів.
3. Майнові питання.
4. Розподіл обов'язків і повноважень в управлінні кооперативом.
5. Необхідність отримання експертиз, дозволів, патентів, ін., їх вартість.

Пункт	Джерело
1 - 4	Статут, ПЕРГ, бачення керівництва СОК
5	Звернення до потенційних контролюючих органів (Управління с/г) щодо необхідності отримання дозволів. Практичний досвід інших підприємств з подібної діяльності у регіоні.
	Додаток 3 БП – перелік можливих контролюючих органів та причин звернення до них

Особлива увага до вказування джерела інформації, наявність/збереження копій документації.

Приклад

Правовий статус кооперативу – неприбуткова організація (Ст. 9, п. 1 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію») з кодом неприбутковості 0011. Організаційно-правова форма за КОПФГ – 350 «Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив».

Вищим органом управління Кооперативу є загальні збори (33) членів кооперативу²³.

²⁰ Див. таблицю «Коштор проекту дж фінанси» БК.

²¹ У реальних бізнес-планах 2015 року подібних внесків швидше за все не буде, законодавство зараз забороняє внески від бюджетних установ, але можуть бути, наприклад, внески інших недержавних донорів.

²² Для інвесторів необхідно підготувати пакет документів згідно з Додатком 4.

²³ Див. статут у Додатках.

Члени кооперативу несуть відповідальність за зобов'язаннями, взятими перед кооперативом щодо їх участі у господарській діяльності СОК.

Майно СОК відокремлене від майна його членів.

Порядок формування і розподілу доходу кооперативу затверджують Загальні збори.

Питання господарської діяльності вирішуються Правлінням.

Правом підпису наділені Голова правління та Виконавчий директор.

Заставними об'єктами при оформленні кредиту виступають майно кооперативу та його резервний і пайовий фонди.

Члени СОК (за згодою) можуть бути гарантами кооперативу перед комерційними банками.

Дозволи²⁴

Для постановки трактора та навісного обладнання на облік необхідно звернутися до ДАІ та Держсільгоспінспекції (Держтехнагляд)²⁵.

Для підключення холодильного обладнання до мережі необхідно звернутися до Обленерго та Енергонагляду і отримати відповідні дозвільні документи²⁶.

Для продукції переробки кооператив буде замовляти аналізи та дозволи у лабораторії СЕС м. Мелітополь.

24 Довідковий перелік дозвільних організацій надано у Додатку.

25 Перелік документів міститься на www.idtn.corp2.net/pages/67/79d7de2034416baaf3ecb2414218a07b/index.html

26 У разі підключення обладнання до вже існуючих потужностей звернення може не знадобитися.

7. Персонал²⁷

Включає:

1. Перелік усіх необхідних кадрових одиниць (виконавчий директор, бухгалтер, агроном, трактористи, інш.).
2. Розмір зарплат з нарахуваннями.
3. Річні витрати на персонал.
4. Терміни роботи сезонних працівників.
5. Необхідні кваліфікаційні вимоги до найманого персоналу.

Пункт	Джерело
1 - 2	БК «Вхідні - Адмінвитрати»
3	БК – по черзі у закладках «Трактор», «Черешня», «Молоко»

Як правило, штат більшості невеликих СОК складається з виконавчого директора та бухгалтера (не на повну ставку). Часто голова правління суміщає свою виборну посаду з директорською. Збільшення штату може бути економічно доцільним, якщо діяльність СОК дозволяє отримувати високі економічні результати та потребує розгалуженої логістики.

Основна помилка при плануванні витрат на персонал – це відсутність або неправильне нарахування фонду заробітної плати (ФЗП), який суттєво збільшує затрати.

Приклад

Адміністративний персонал кооперативу: виконавчий директор та бухгалтер працюють на півставки.

Найманий робочий персонал – тракторист 3-го розряду, який має відповідну кваліфікацію і досвід та обслуговує техніку.

Догляд за технікою можуть забезпечувати також самі члени кооперативу. Така організація роботи виховує у членів реальне почуття справедливості та вимагає визначення чітких правил щодо обов'язків у випадку поломки.

²⁷ Розрахункова частина міститься у відповідних таблицях «Трактор», «Черешня», «Молоко» БК

Річний фонд зарплати²⁸

Посада	Кількість	Повна ставка на місяць	% від ставки	Фактична зарплата/рік	Нарахування на ФЗП, рік	Разом, рік
Адміністрація кооперативу						
Виконавчий директор	1	4 000	50%	24 000	8 832	32 832
Бухгалтер	1	2 000	50%	12 000	4 416	16 416
РАЗОМ адміністрація:	1	6 000		36 000	13248	49 248
Працівники						
Тракторист 3-го розряду	1	1 600	100%	19 200	7066	26 266
РАЗОМ працівники:	1	1 600		19 200	7066	26 266
РАЗОМ:	2	7 600		55 200	20314	75 514

8. Виробничий план, на рік

Описується для кожного виду діяльності окремо:

1. Назва та опис діяльності, згідно з технологічним процесом з вказанням назв основних статей витрат та їх обсягів.
2. Обсяги та їх гарантії.
3. Графік завантаження обладнання.
4. Вимоги до якості.
5. Умови черговості надання послуг членам СОК.

Пункт	Джерело
1	Технологічні карти, опис обладнання, рекомендації спеціалізованих установ
2	Зобов'язання членів СОК
3 - 4	Згідно з технологічними картами, практичним досвідом керівництва СОК, ПВГД, ДСТУ
5	ПВГД, рішення правління, ЗС СОК

²⁸ Див. таблицю «Вхідні – Постійні змінні витрати» БК

Цей розділ дозволяє оцінити ступінь реалістичності бізнес-плану. Для більшості планів обсяг випуску продукції буде поступово досягати своєї проєктованої величини. БП, в якому обсяг випуску продукції досягає максимального рівня в перший день/місяць виробничого процесу, необхідно детально обґрунтувати.

Наступне питання – це сезонність виконання робіт. Врахування сезонності безпосередньо пов'язане з потоком готівкових коштів. Тому вона повинна бути оціненою на базі реальної інформації про середовище та базуватися на реальному досвіді.

У виробничому плані можна додатково передбачити або розглянути такі питання та фактори:

- обмежений обсяг послуг в період початку експлуатації нової техніки, приміщень та ін.;
- наявність відходів сировинних матеріалів (повинні бути включені в план тільки, якщо вони є значними);
- ризик випуску нестандартної продукції в період введення в експлуатацію (повинно бути включено в план, якщо її обсяг істотний);
- поступове збільшення потужності до виведення підприємства на повну потужність;
- використання виробничої потужності за встановленим режимом експлуатації обладнання;
- коефіцієнт використання виробничої потужності за час експлуатації обладнання;
- часовий графік ремонтних робіт та робіт з обслуговування обладнання.

Виробничі фактори:

Пропорційні

- основні сировинні матеріали;
- додаткове виробництво продукції;
- енергія (вугілля, газ, дизельне паливо/бензин, електрика);
- запасні частини до обладнання, які зношуються;
- пакувальний матеріал.

Супутня продукція:

- комерційна супутня продукція (придатна до продажу);
- інші комерційні відходи (придатні до продажу);
- некомерційні відходи (реалізація).

Непропорційні (постійні) виробничі фактори:

- заробітна плата штатного персоналу;
- страховка;
- витрати на технічне обслуговування; відповідно до встановленого графіка;
- роботи по очищенню підприємства;
- мобільне обладнання (яке зазвичай використовується для широкого кола робіт, воно може вважатися постійним виробничим фактором).

Застереження! Не недооцінюйте непропорційні фактори, оскільки їх вартість завжди суттєва!

Виробничий план

- коливання поставок сировини протягом року (особливо для сировинних матеріалів сільськогосподарського походження);
- остаточний попит на продукцію за рік (особливо для продукції сільськогосподарського призначення);
- умови зберігання готової продукції (тривалість строків зберігання вимагає додаткових коштів);
- періоди очікуваних несприятливих погодних умов;
- обмеження виробничого процесу і гранична потужність (слід взяти до уваги непередбачені затримки у виконанні ремонтних робіт або непередбачене зниження потужності внаслідок певних умов роботи).

Система контролю якості

Поясніть систему контролю якості, яку ви будете застосовувати. Вона повинна являти собою систему, що дозволяє в будь-який час здійснити перевірку відповідності випущеної продукції встановленим стандартам. Це процес повинен включати, наприклад, етап перевірки сировинних матеріалів, а також готової продукції для того, щоб налаштувати виробничі лінії та переглянути процес виробництва з теоретичної точки зору для підтримки необхідного рівня витрат і постійного рівня якості готової продукції.

Для більшості видів діяльності питання контролю за якістю вже відпрацьовані. Для їх впровадження можна контактувати із

державними службами або ознайомитися в кооперативі, який веде подібну діяльність.

Графік черговості надання послуг може бути критичним для існування кооперативу. Тому всі відповідні проблеми необхідно вирішити у ПВД, а правлінню СОК слід здійснювати діяльність відкрито, з максимальним залученням до обговорення членів.

Зберіганню техніки необхідно приділяти увагу. Не рекомендується підтримувати погляд деяких керівників, аби техніка чи обладнання зберігалися тільки на власному подвір'ї. Для знаходження вільних площ, варто звертатися до органів місцевого самоврядування.

Приклад

Основою організації безперебійної роботи СОК є зобов'язання²⁹ кожного господарства-члена СОК щодо участі у кожному окремому виді кооперативної діяльності.

Відповідно до зобов'язань, кооператив забезпечує наступний обсяг послуг з³⁰:

Зберігання черешні, кг	Оранки, га	Обприскування, га	Заготівля та транспортування кормів, км	Організації переробки молока та зберігання молокопродуктів, л
20 000,0	120,0	3,0	2 016	260 000

Сприяння організації переробки молока і збуту молокопродуктів

Виробництво молокопродуктів здійснюється у домогосподарстві кожного члена кооперативу індивідуально. Кооператив надасть можливість переробити молоко на сметану (вершки) сепаратором та забезпечить своїх членів, за їх замовленням, необхідними для вироблення знежиреного сиру та бринзи інгредієнтами, а також упаковкою для сметани та інших продуктів. Для всіх видів продукції на початковому етапі планується використовувати поліпропіленову тару місткістю 0,5 л (ціна – 0,6 грн./шт.).

²⁹ Підтвердження – заява члена СОК при вступі та щорічні письмові зобов'язання кожного домогосподарства.

³⁰ Див. таблицю «Зобов'яз_членів» БК

Запланований обсяг продукції переробки молока, яка буде реалізовуватися через СОК за дорученням членів³¹:

Продукт	Кількість сировини ³²	Витрати сировини на 1-цю продукції, л	Обсяг готової продукції, кг
Бринза домашня	60 000	6	10 000
Сметана	200 000	10	20 000 (7000 на масло)
Сир домашній нежирний	180 000 (обрат)	5,5	32 727
Масло	7 000	3,5	2 000

Кооператив організовує аналіз молокопродуктів та одержання необхідних для збуту супроводжуючих документів, які підтверджують їх якість.

Готові молокопродукти передаються господарствами кооперативу для продажу їх у містах. Для виконання цієї роботи кооператив орендує автомобіль ГАЗ 3302 у СПД Гарний В.С. (с. Дружне). Вартість оренди складе 4 грн./км.

Організація зберігання черешні, овочів, продукції переробки молока

Кожен член кооперативу індивідуально доставляє затаровану у ящики черешню до холодильних камер. Оптимальна температура зберігання черешні в холодильнику забезпечується на рівні близько 1°C і може знижуватися до - 0,5°C. Відносна вологість повітря в сховищі підтримується на рівні близько 90%. При вивантаженні черешні з холодильника вона поміщається тимчасово у перехідне приміщення з температурою від 8 до 10°C для уникнення утворення конденсату, що швидко погіршує зовнішній вигляд плодів і призводить до псування.

Після закінчення сезону черешні холодильник завантажується або овочами, або продукцією переробки молока, які доставляються і зберігаються за наведеною вище схемою.

Надання механізованих технологічних послуг

З обробітку землі

Оранка забезпечується трактором МТЗ-80 з трьохкорпусним навісним плугом ПЛН-3-35. Продуктивність та потужність трактора дозволяє

³¹ Див. таблицю «Асортимент надходж» БК

³² Детальну схему див. у Додатку

здійснити необхідний обсяг робіт у визначені строки. Передбачається здійснювати технологічну операцію на 120 га (60 га двічі – на весні та восени).

З обприскування

Для здійснення робіт з обприскування садів орендується обприскувач навісний ОМ-630-2. Ціна оренди складе 450 грн./місяць.

Кооператив за замовленням членів постачає їм необхідні для обприскування садів хімічні засоби.

Інші послуги

Для ефективного використання трактора кооператив надає допомогу членам у виробництві кормів: косіння сіяних трав та трав з лук, неугідь, заготівля інших видів кормів, доставка їх до дворів.

Виконання механізованих робіт здійснюється найманим трактористом.³³ Кооператив забезпечує виконання робіт паливо-мастильними матеріалами та поточне обслуговування і ремонт техніки.

Графік завантаження обладнання³⁴ (показуються об'єми робіт по місяцях відповідно до заявок членів СОК та можливостей техніки та обладнання)

Вид діяльності	Од. виміру	Завантаження на місяць			
		I	...	XII	
Послуги трактором					
Оранка	га			60	60
Обприскування	га			3	
Заготівля кормів та транспортування	км	200	...	50	250
Зберігання у холодильній камері					
черешень	т		20		5
продукції переробки молока	т	20	...	20	20

Розробка графіка черговості надання послуг

Не пізніше ніж за місяць до початку відповідних робіт (надання послуг), кожен член кооперативу надає виконавчому директору заявку на виконання механізованих робіт. У заявці вказується: розміщення та

³³ Може бути член СОК.

³⁴ Див. таблиці «Трактор», «Черешні», «Молоко» БК.

стан земельної ділянки, яку необхідно обробити, її площа, дата посіву. На основі заявок виконавчий директор складає графік руху техніки від господарства до господарства, який розглядається та затверджується правлінням та підписується головою СОК.

Зберігання техніки

Придбана техніка буде поставлена на баланс СОК. Для збереження рефрижератора, трактора та навісного обладнання будуть використані наявні споруди на території овочесховища. Охорона буде забезпечена членами СОК.

9. Ринок збуту і конкуренція

- Ринкове середовище і тенденції на ринку;
- умови постачання витратних матеріалів;
- опис цінової стратегії по кожному виду діяльності;
- запланована рекламна компанія (в разі необхідності);
- конкуренти, які можуть надавати такі самі послуги, умови та вартість (бажано за рік);
- стратегія ціноутворення на послуги;
- порівняння з традиційними/наявними технологіями, визначення переваг/недоліків.

Пункт	Джерело
	Власні дослідження керівництва СОК та ФГ
	Анкети ДГ(ОСГ), ЕДГ, КЕР
	Районне управління с/г

Вказати джерела інформації щодо цін на ринку. Можна використовувати фото матеріали або рекламну інформацію конкурентів.

Стратегічні пріоритети

Кількість ідей, найменувань продукції і сегментів ринку має бути більше, ніж СОК може охопити на даний момент, тому необхідно розробляти нові послуги, ринок і сегменти, якщо існуючі не відповідають нинішній стратегії, або ж слід замінити застарілі підходи.

На початку кожного року слід визначати пріоритети на наступний рік.

Деякі типові питання для проведення маркетингових досліджень:

Послуга (продукція):

- Які спеціальні характеристики або унікальність послуг (продукції) СОК?
- Яка потрібна кількість послуг по сегментах ринку?
- Який асортимент послуг (продукції)?
- Які пропонуються гарантії якості?

Місце / розподіл (в разі переробки продукції членів СОК):

- Яким чином продукція буде постачатися покупцям, та через яку кількість точок роздрібної торгівлі він здійснюється?
- Які засоби транспортування продукції?
- Чивикористовуються власні або інші засоби транспортування?
- Як перевозяться товари?
- Які використовуються можливості для зберігання продукції?
- Як поширюється інформація про продукцію?
- Як пов'язане обслуговування з вибором каналів розподілу?

Ціна на кожному окрему послугу (продукцію):

- Який встановлений рівень цін?
- Який рівень цін у порівнянні з конкурентами?
- Чи проводяться якісь спеціальні заходи, пов'язані з ціноутворенням?
- Чи пропонується спеціальна ціна для посередника (роздрібна знижка чи фіксована ціна) в разі реалізації продукції переробки?
- Чи існує якась система знижок (наприклад, за кількістю або сезонністю)?
- Яка політика диференціації цін?
- Які спеціальні умови оплати?
- Інші, які пов'язані із реалізацією послуги/продукції, які реалізовується СОК.

Приклад

Середовище і тенденції на ринку

Попит на молочні продукти, черешні та овочі формується сільськими мешканцями всього на 20-25%, тому основними споживачами є міське населення. Домогосподарствам, які індивідуально реалізують свою продукцію невеликими партіями, доступні лише місцеві ринки. Доступ же до міських обмежується:

- невеликою кількістю товару, яку вивозити не вигідно;
- дорожня вартість торгових місць і лабораторних аналізів на міських ринках.

Кооператив має за мету усунути зазначену проблему за рахунок вивезення і реалізації за дорученням своїх членів 1,5–2 т товару щотижня (продукція переробки молока, фрукти, овочі). Такому продавцю легше знайти постійне торгове місце. Йому дешевше обійдеться лабораторний аналіз та оформлення іншої необхідної документації.

Планується завоювати ринки збуту продукції у містах Мелітополь, Запоріжжя, Нова Каховка, Джанкой, які знаходяться у радіусі до 200 км.

Кооператив працюватиме над тим, щоб сформувати у містах свою постійну клієнтуру, яку інформуватиме про час торгівлі завчасно, налагодити співпрацю з невеликими супермаркетами або їх мережею, профспілками міських підприємств та організацій. У разі успішної діяльності буде розроблено свою торгову марку «Дружній молочар» та фірмову упаковку.

Прямий продаж продукції споживачам дозволяє кооперативу максимізувати додану вартість.

Цінова стратегія

На послуги технікою

Кооператив буде надавати послуги по собівартості, тому матиме суттєву перевагу перед приватними підприємцями.

На ринку реалізації с/г продукції

Визначається на основі аналізу цін на аналогічну продукцію інших виробників. Ціни будуть коригуватися залежно від сезону, цінової політики на ринку, якісних переваг кооперативних екологічних

продуктів. На початковому етапі ціни будуть на 5 – 10% нижчими від аналогічної продукції конкурентів. Після завоювання прихильності споживачів та створення мережі постійних покупців ціни будуть вирівняні з середньоринковими.

Реклама

Для послуг технікою реклама не використовуватиметься.

Для продукції, яка буде реалізовуватися, буде розроблено інформаційний буклет, в якому викладатимуться переваги екологічної продукції та її переваги перед конкурентами. Також покупцям будуть роздаватися візитки з контактами кооперативу та переліком продукції. Рекламна продукція буде розповсюджуватися в місцях ведення торгівлі та на міському транспорті.

Конкуренти

На ринку послуг технікою

Послуги технікою на оранці та обприскуванні надають ФГ «Єдність» (с. Дружне), ПП «Фоменко» (м. Якимівка), ТОВ «Корона» (м. Запоріжжя). Споживачі нарікають на низьку якість робіт та порушення чи невиконання договірних зобов'язань. Вартість послуг є високою і становить 1600 – 1800 грн./га за оранку та 2400 грн./га – за обприскування.

На ринку реалізації с/г продукції

Основними конкурентами є ФГ «Сонячне» (с. Тепле), ПП «Куць В.» (с. В.Бірюки), ТОВ «Зелена лінія» (м. Запоріжжя), які реалізують на ринку продукцію, яка виготовлена за домашніми рецептами за цінами значно вищими, порівняно з СОК, оскільки зазначені виробники є комерційними прибутковими структурами. Зазначена продукція реалізовується за високою ціною і є продуктом тривалого зберігання, що не задовольняє споживачів.

10. Аналіз можливих ризиків та їх вирішення

- Можливі економічні загрози та їх вирішення (перевиробництво, зменшення попиту на кооперативну послугу/продукцію, обмежена кількість членів, невиконання зобов'язань членами, форс-мажори/природні лиха);
- страхування майна.

Пункт	Джерело
	Власне бачення керівництва СОК та ФГ
	Консультаційні організації
	КРМБ

Найпоширенішими є такі основні типи ризиків: технічний, фінансовий, втрати часу, втрати майна, форс-мажорні.

Технічні ризики

Вони пов'язані з типом послуг (випуском продукції). Подальший перелік поданий як приклад:

- затримка в підготовці будівельного майданчика або виконанні графіка будівництва;
- затримка постачання обладнання та ремонту приміщень;
- пізнє надання послуг (запуск виробництва) через неврахування сезонності;
- непередбачені зупинки під час введення в експлуатацію та приймання комісією;
- відсутність витратних матеріалів або необхідної сировини;
- низька якість продукції;
- недотримання державних нормативів.
- довговічність послуг (виробів): наскільки швидко послуга (продукція) стане застарілою, створення альтернативної послуги, яка завоює ринок, вплив вашої діяльності на споживача;
- нові зовнішні умови, що впливають на технологію виробництва.

Фінансові ризики

Розмір економічного ефекту від діяльності СОК та його збитків залежать від рівня та кількості послуг (продажів) та від основного виду діяльності СОК. Існує багато негативних прикладів, коли закуплене обладнання залишалося не завантаженим або взагалі потреба в послугі була відсутня.

Приклад

До можливих ризиків, які можуть виникнути у процесі діяльності СОК відносяться:

- ризики ринку: зменшення виробництва сільськогосподарської сировини в результаті несприятливих кліматичних умов та недопоставка сировини, проблеми збуту у разі перевиробництва продукції, недотримання окремими членами СОК зобов'язань;
- ризик втрати часу: несвоєчасне постачання сировини, затягування строків усунення поломок обладнання та інші причини;
- ризик втрати майна: стихійне лихо, протиправні дії третіх осіб, і таке інше.

Ризики усуваються за рахунок таких заходів

Ризики ринку

Недобір плодів і ягід компенсується іншими видами продукції, на які форс-мажорні обставини не вплинули. У разі перенасичення внутрішнього ринку, кооператив виробляє стратегію експорту продукції у ближні країни. В разі виникнення проблем зі збутом окремого виду молочної продукції, СОК переорієнтовує членів на виробництво інших видів продукції, на які є попит. Ризик невиконання зобов'язань окремими членами усуваються удосконаленням Правил внутрішньої господарської діяльності.

Ризики втрати часу

Запровадження заходів з покращення виконання своїх обов'язків управлінським апаратом СОК.

Ризик втрати майна

Майно СОК буде застраховано від пошкоджень і втрат в результаті стихійного лиха або протиправних дій третіх осіб відповідно до чинного законодавства. Для цього передбачено укласти договір зі страховою компанією і витратити на це 3%³⁵ від вартості обладнання та будівель. Для попередження крадіжок планується організувати охорону.

Ризики характеризуються двома основними параметрами: вірогідністю та впливом на проект. Ризики, які мають дуже високе значення обох

³⁵ Див. «Вхідні - Адмін_витрати» у БК

параметрів можуть мати фатальні наслідки для реалізації проекту, їх ще називають «ризиками-вбивці».

У бізнес-плані повинні бути обов'язково проаналізовані такі ризики та продумані заходи, націлені на зменшення їх впливу або вірогідності.

У більш масштабних проектах також прораховується декілька сценаріїв розвитку подій (робиться так званий «аналіз чутливості»). Наприклад, що буде з фінансовими показниками роботи СОК, якщо обсяги зданої продукції впадуть на 50% внаслідок стихійного лиха або захворювання тварин.

11. Екологія

- Вплив на екологію.
- Можливі загрози та шляхи їх вирішення та вартість рішень.
- Енергозбереження.

Джерело

Технічні паспорти на обладнання/письмова відповідь постачальника

ПКД/проект

Практичний досвід

Законодавчі вимоги

Особлива увага до вказування джерела інформації, наявність/збереження копій документації.

Техніка та обладнання не шкодять навколишньому середовищу, відповідають стандартам та не потребують особливих заходів чи дотримання вимог чинного законодавства для збереження довкілля.

12. Орієнтовна структура витрат та собівартість послуг³⁶

Вихідні дані для розрахунку перелік статей операційних витрат по кожній послугі окремо:

- Загально-адміністративні
- Загальні операційні;
- Матеріали та ресурси;
- Комунальні;
- Заробітна плата;
- Орендні платежі;
- Амортизація;
- Кооперативні виплати (в разі наявності. У 1-й рік небажано)

Пункт	Джерело
1	Файли «Вихідні дані з планування діяльності» та «Загальноадміністративні витрати проекту», таблиці «Вхідні - Адмінвитрати», «Трактор», «Черешня», «Молоко» БК, технологічні карти, нормативи, рекомендації спеціалізованих установ (НДІ)
2	Дані технічного паспорту обладнання, інформація постачальників
	<i>Вкажіть джерела інформації, додайте копії документів.</i>

Обліковою одиницею в СОК є послуга. Її кінцева собівартість остаточно може бути підрахованою в кінці звітного року (31 грудня).

Виробнича собівартість включає технологічну собівартість плюс розподілені загальні адміністративні витрати.

Повна собівартість включає виробничу собівартість плюс адміністративні, фінансові витрати та витрати на збут. Характеризує загальний рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції, виконаних робіт та наданих послуг.

Виробнича собівартість складається з прямих та непрямих витрат.

Прямі витрати – витрати на сировину, матеріали, корми чи насіння, паливо та інші. Тобто такі, що передбачені технологією

³⁶ Представлений розрахунок на 1 рік.

виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також витрати на оплату праці робітників, безпосередньо зайнятих у процесі надання послуг, і витрати на утримання і використання обладнання. У спрощеному вигляді, *прямими* називаються витрати, які змінюються залежно від обсягу наданих послуг (виробленої продукції).

Непрямі витрати – які не змінюються залежно від обсягу послуг (випуску кінцевої продукції). Тобто це такі витрати, які повинні бути відшкодовані за будь-яких результатів виробничого процесу, навіть у разі відсутності готової продукції (до таких витрат відносять, зокрема, загальновиробничі та накладні).

Проблема для багатофункціональних СОК може полягати у визначенні *долі загальновиробничих витрат у собівартості* кожної окремої послуги. Пропонується загальновиробничі витрати або розраховувати на 1 гривню прямих витрат по кожній послугі, або включити їх до собівартості найбільш ефективної послуги (останнє може викликати певні суперечки серед членів СОК). Як зазначалося, перший підхід є більш обґрунтованим. Вправа з розподілу витрат буде надана в тренінгу.

Пай – визначається пропорційно участі членам СОК у господарській діяльності кооперативу відповідно до запланованого обсягу і вартості послуг, що надаються кооперативом.

Розрахунок паю для кожного окремого виду послуг, полягає у розрахунку повної собівартості, поділеної на обсяг послуги (найбільш зрозумілими та поширеними обсягами є літр, га, км, тонна, одиниця біологічного активу (корова, яблуна та інш.).

Складаючи графік сплати паїв необхідно розуміти, що пай – головне джерело отримання коштів для здійснення необхідних витрат. Тому для надання послуг технікою необхідно, щоб члени СОК надали 100% паїв. А в разі реалізації продукції від імені своїх членів (наприклад, молока), СОК може зібрати паї тільки на перший період. Наступні витрати будуть здійснюватися за

рахунок пайових внесків з 1-ці зданої продукції, які кооператив буде залишати на рахунку перед поверненням пайовикам виплат.

Реалізація сировини – найменш економічно ефективна діяльність. Загально визнаною є думка, що запровадження первинної переробки сільськогосподарської сировини суттєво підвищує доходи селян. Практика та розрахунки, наприклад, ціни послуг за збирання у населення молока, доводять, що ціна на ринку лише покриває витрати щодо доставки молока на молзавод. Більшість витрат селян на утримання ВРХ зазначеною ціною не покриваються (!).

Переробка молока на прості у виготовленні продукти такі як бринза, сулугуні, сметана, масло та інші підвищує доходи членів СОК у рази. В цьому контексті цікавим є досвід організації «домашніх кухонь» на селі. Такий заклад по суті є маленьким переробним цехом, в якому встановлене необхідне обладнання і який відповідає всім нормам. Такий цех може ефективно діяти і на кооперативних засадах, обов'язково враховуючи санітарні норми при виготовленні продукції.

Приклад

Непрямі витрати

Загальні адміністративні витрати³⁷

Назва	Заплановані витрати, грн.
Заробітна плата адмінперсоналу з нарахуваннями	49 248,0
Відрядження	1 200,0
Транспортні витрати	2 400,0
Страхування	9 915,0
Канцтовари	1 800,0
Користування Інтернетом	720,0
Ремонтні роботи у офісі	1200,0
Комунальні витрати	4800,0
Інформаційні матеріали	240,0
Телефон/Факс	600,0
РАЗОМ:	72 123,0

³⁷ Див. таблицю "Вхідні - Адмін витрати" БК.

Загальні операційні витрати

Витрати	Заплановані витрати, грн.
Реєстрація у державного реєстратора	2000,0
РАЗОМ:	2 000,0

Прямі витрати

Розрахунок собівартості та розміру паїв

При наданні послуг трактором³⁸

№	Витрати	Всього витрат, грн.
1.	Загальні адміністративні та операційні послуги	6819,5
2.	Зарплата працівників з нарахуваннями	15759,4
3.	Амортизація обладнання	14159,4
4.	Змінні (ПММ)	23072,8
	РАЗОМ:	59 811,0
	Відрахування до спецфонду, 1% ³⁹	598,1
	ВСЬОГО:	60 409,2

Вартість паю: для 60 409,2 грн.: 120 га = 503,4 грн./га

При наданні послуг з обприскування

Витрати	Всього витрат, грн.
Загальні адміністративні та операційні послуги	409,0
Зарплата працівників з нарахуваннями	0,9
Амортизація обладнання	822,2
Змінні (ПММ)	483,8
Інші (оренда обприскувача 2 місяці)	900,0
РАЗОМ:	2 615,9
Відрахування до спецфонду, 1%	26,2
ВСЬОГО:	2 642,1

Вартість паю: для 2642,1 грн.: 3 га = 880,7 грн./га

³⁸ Див. таблицю "Трактор" в прикладі БК "Єдність"

³⁹ Кошти спецфонду можна використати для закупівлі нової техніки, організації системи самофінансування членів СОК (наприклад, у вигляді каси взаємодопомоги) тощо.

При наданні послуг з заготівлі кормів та транспортуванні

Витрати	Всього витрат, грн.
Загальні адміністративні та операційні послуги	2 920,3
Зарплата працівників з нарахуваннями	7879,7
Амортизація обладнання	5 870,0
Змінні (ПММ, електрика, інш.)	5 080,3
Інше (оренда причепа ПТС 12 місяців)	4 800,0
Загальні адміністративні та операційні послуги	2 920,3
РАЗОМ:	29 470,60
Відрахування до спецфонду, 1%	294,7
ВСЬОГО:	29 765,3

Вартість паю: 29 765,3 : 2016 км = 14,76 грн./км

При наданні послуг зі зберігання черешень⁴⁰

Витрати	Всього витрат, грн.
Загальні адміністративні та операційні послуги	1123,0
Амортизація обладнання	3098,0
Змінні (ПММ, електрика, інш.)	3799,5
РАЗОМ:	8 020,5
Відрахування у спецфонд	80,2
ВСЬОГО:	8 100,7

Вартість паю: 8 100,7 грн.: 20 000 кг = 0,4 грн./кг

При наданні послуг з організації переробки та збуту молокопродуктів⁴¹

Витрати	Всього витрат, грн.
Загальні адміністративні та операційні послуги	65 116,2
Амортизація обладнання	15 640,0
Реклама	18 068,2
Змінні (придбання упаковки, інгредієнтів, електроенергії)	178 940,5
РАЗОМ:	277 764,9
Відрахування до спецфонду, 1%	2 777,6
ВСЬОГО:	280 542,5

Вартість паю: 280 542,5 грн. : 260 000 л = 1,1 грн./л

⁴⁰ Таблиця «Черешня» БК «Єдність».

⁴¹ Таблиця «Молоко» БК «Єдність».

Графік сплати паїв⁴²

Послуга	Коли/як сплачується
При наданні послуг трактором на оранці, обприскуванні, заготівлі кормів	100% на початку року
При наданні послуг зі зберігання	100% на початку року
При наданні послуг з організації переробки та збуту молокопродуктів	утримується з 1 л переробленого молока

Надходження від реалізації продукції членів СОК^{43, 44}

Продукт	Кількість, кг	Ціна реалізації 1-ці, грн.	ВСЬОГО надходжень, грн.
Від реалізації черешні			
Черешня	20 000	15	300 000
Від послуг з реалізації продукції переробки молока			
Бринза домашня	10 000	40	400 000
Масло	2 000	50	100 000
Сир домашній нежирний	32 727	30	981 818
Сметана на продаж	13000	25	325 000
ВСЬОГО:	57 727		1 806 818
РАЗОМ ВІД ДІЯЛЬНОСТІ:			2 106 818
ПДВ:			421 364
ВСЬОГО НАДХОДЖЕНЬ:			1 685 455⁴⁵

13. Ефективність діяльності кооперативу

Традиційна система показників ефективності господарських структур⁴⁶ не може застосовуватися для обслуговуючих кооперативів через їх унікальну природу. Це пояснюється зокрема тим, що частина доходу обслуговуючих кооперативів,

42 ПВГД. Закупівлю ПММ, витратних необхідно робити на початку сезону у повному обсязі.

43 Див. таблицю «Реаліз прод членів» БК «Єдність».

44 Кооператив не утримує ПДФ з членів СОК, оскільки всі вони надали довідку №ЗДФ із сільради на продукцію, яка вироблена на присадибній ділянці (відповідно до пп. 165.1.24 п. 165.1 ст. 165 ПКУ). Форма довідки, строк її дії, порядок видачі затверджено наказом Державної податкової адміністрації від 21.12.2010 р. № 975.

45 Див. клітинку В18 таблиці «Реаліз прод членів»

46 Традиційні показники пов'язані з аналізом прибутковості та віддачі від вкладених інвестицій (Чиста приведена вартість, Період окупності, Внутрішня норма рентабельності та інші, їх можна скалькулювати наприклад користуючись формулами в Excel)

як правило, відразу розподіляється між його членами у вигляді надбавок і доплат до цін. Тому ефективність діяльності обслуговуючих кооперативів, може характеризуватися показниками ефективності товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, індексами товарообороту і витрат кооперативу, часткою ринку, структурою товарообороту, ступенем задоволення потреб членів кооперативу, питомою вагою робіт та послуг, виконаних в технологічні терміни та ін. Легким для розуміння поняття ефективної діяльності СОК, може бути поняття різниці між витратами на послугу, які члени СОК здійснювали до створення кооперативу та після. Економічний ефект визначається збільшенням приросту доходу членів кооперативу від реалізації продукції та/або економією витрат на використання (придбання) засобів виробництва.

Може статися так, що після розрахунків вартість паю перевищить існуючу ціну. В такому випадку необхідно переглянути обсяги послуг і або збільшити обсяги послуг, або зменшити витрати кооперативу.

Приклад

Визначається збільшенням приросту доходу членів кооперативу від реалізації продукції та економією витрат на використання (придбання) засобів виробництва.

Оранка 1 га⁴⁷

№	Показник	Грн.
1.	Вартість кооперативної послуги	503,4
2.	Ринкова вартість	-1400
	Економія	= - 896,6

⁴⁷ Див. рядок 43 таблиці «Трактор» БК «Єдність».

Черешня⁴⁸

№	Показник	Грн.
1.	Виручка від реалізації без ПДВ	240 000
2.	Витрати на збут	-8 107
3.	Кооперативні виплати членам	= 231 893
Економічний ефект		
4.	Ціна 1 кг черешні реалізованого через СОК	231 893 грн. : 20 000 кг = 11,6
5.	Ціна 1 кг черешні, реалізованого посереднику	-8
	Приріст на 1 кг:	=3,6

Молокопродукти⁴⁹

№	Показник	Грн.
1.	Виручка від реалізації молокопродуктів (без ПДВ)	1 445 455
2.	Витрати на збут	-280542
3.	Кооперативні виплати членам	= 1 164 913
Економічний ефект		
4.	Ціна 1 л переробленого молока реалізованого через СОК	1 164 913 грн. : 260 000 л = 4,5 -
5.	Ціна 1 л молока, реалізованого без СОК	-1,7
	Приріст на 1 л:	= 2,8

14. Фінансове планування в часі

Фінансовий розділ «комерційних» бізнес-планів, як правило, включає прогнозні розрахунки таких документів:

1. Балансовий звіт;
2. Звіт про прибутки та збитки;
3. Звіт про рух готівки.

Складання прогнозного балансового звіту вимагає деяких спеціальних знань з бухгалтерського обліку.

Оскільки СОК є неприбутковою організацією і надає послуги за собівартістю, то складання Балансового звіту та Звіту про прибутки і збитки не має того сенсу, як в прибуткових організаціях, де ці звіти використовуються для оцінювання прибутковості, платоспроможності,

⁴⁸ Див. рядок 54 таблиці «Черешня» БК «Єдність».

⁴⁹ Див. рядок 59 таблиці «Молоко» БК «Єдність».

ліквідності та фінансових розрахунків цілої низки спеціальних коефіцієнтів (наприклад, норма прибутковості, коефіцієнт ліквідності та інші).

Якщо Ви будете складати бізнес-план для отримання кредиту, то Вам гарантовано потрібно буде складати усі три прогнозних звіти для кредиторів або інвесторів, оскільки вони використовуються банківськими або інвестиційними аналітиками для оцінювання кредитоспроможності позичальника.

Серед цих звітів **Звіт про рух готівки** є дуже практичним інструментом, перш за все, для внутрішнього використання, для того, щоб спрогнозувати, коли може виникнути дефіцит готівки (для простоти розуміння будемо вважати **Готівкою** суму готівки в касі та на банківських рахунках СОК), та вжити заходів щодо ліквідації дефіциту.

Цей прогнозний розрахунок також можна використовувати для планування пайових внесків членів СОК в часі, точно знаючи період, коли буде потрібно закуповувати ПММ, добрива, насіння, інші ресурси. У загальному вигляді формула для розрахунку руху готівки виглядає як:

$$\text{«Притік грошових коштів»} - \text{«Відтік грошових коштів»} = \text{чиста різниця грошових коштів.}$$

У плануванні грошових коштів немає нічого складного. Як правило, директор СОК і так заздалегідь планує надходження або закупівлі товарно=матеріальних цінностей. Використання спеціальної форми для цього просто упорядковує цей процес.

Маючи на руках перелік усіх надходжень та витрат, можна легко рознести це по кварталах або місяцях. Більш точним є місячне планування, але якщо обсяг послуг є невеликим можна використовувати і квартальне планування. Нижче наведений приклад руху готівки діючого СОК, який надає сторонні послуги. Для новоствореного СОК необхідно не забути спланувати надходження вступних внесків, коштів від МРГЗ, інших учасників проекту, а також необхідні закупівлі техніки та обладнання.

Рух готівки калькулюють наростаючим підсумком з початку року за формулою:

$$\text{Залишок на початок періоду} + \text{Надходження} - \text{Витрати} = \text{Залишок на кінець періоду.}$$

$$\text{Залишок на початок наступного періоду} = \text{Залишок на кінець попереднього періоду}$$

Заплановані індикатори успішності проекту⁵⁰

№	Індикатор	Результат
1.	Кількість отримувачів вигоди, домогосподарств	296
2.	Кількість осіб, в т.ч.	800
	чоловіків	260
	жінок	540
3.	Вартість проекту на 1-е ЦДГ, грн.	1180,7
4.	Окупність інвестицій, років ⁵¹ (може бути розрахована як сума внесків домогосподарства до суми додаткових вигід від проекту за рік)	1,4
5.	Розмір вигід члена СОК по кожній послuzі в разі діяльності через СОК, грн., в т.ч.	
	прибавка до ціни реалізації молока, на 1 л	2,8
	прибавка до ціни реалізації черешні, на 1 кг	3,6
	економія на оранці, на 1 га ⁵²	896,6
6.	Зросте виробництво молока ⁵³ на (____%/було ____/стане ____)	23%/ 260 000/ 320 000
7.	Створено нових/розширено видів діяльності (вказати)	організована переробка молока та реалізація продукції переробки
8.	Започатковано виробництво членами СОК нових продуктів/торгова марка	4 види / "Дружній молочар"
9.	Накопичення у спеціальному фонді, грн.	20 144,3 ⁵⁴
10.	Побудовано, модернізовано виробничих об'єктів (вказати назву/характеристики)	Приміщення овочесховища/ площею 1500 м.кв
11.	Кількість працевлаштованих, осіб	3
12.	Залучено інвестицій, грн., в т.ч.	349 480
	Власних	80 000
	органів влади	55 250
	підприємницьких структур	0
	проектів технічної допомоги	214 230
13.	Впроваджено енергозберігаючих технологій	налагоджено збереження плодовоовочевої продукції у енергозберігаючому рефрижераторному контейнері

⁵⁰ Узагальнюються основні соціально-економічні показники БП для можливості здійснення подальшого аналізу діяльності СОКів як окремо, так і по ЕРСТ-компоненті загалом.

⁵¹ Див. таблицю «Вхідні - Постійн_змінні витрати» в БК «Єдність».

⁵² «+» – прибуток в порівнянні з поточним, «-» – економія в порівнянні з ринковою ціною на послугу.

⁵³ Вказати вид діяльності, якій планується розширити (земельні ділянки, сади, виробництво сировини та інш.) В разі декількох видів – вказати кожен окремо. Внести заплановані обсяги до відповідних графіків завантаження обладнання у закладках «Трактор», «Черешня», «Молоко».

⁵⁴ Див. строку 31 «Реаліз прод членів» БП.

Додатки

Бізнес-план не потрібно переобтяжувати статистичною, технологічною або юридичною інформацією, бо можна упустити логіку складання. Окрім того інвестори або інші особи які розглядають бізнес-план, як правило дуже цінують свій час.

Бізнес план повинен бути лаконічним, логічним, та дати інвестору уяву про стійкість та окупність проекту.

Всю другорядну та уточнюючу інформацію доцільно винести в додатки. Це можуть бути наприклад:

1. Дані про приміщення з вказівкою його технічних характеристик, площі, підключення до наявних мереж (електричних, водопостачання, каналізації).
2. Вимоги до якості продукції, яка буде випускатися відповідно до ДСТУ.
3. Взаємодія з місцевими органами влади та контролюючими органами
4. Устав та ПВГД.
5. Характеристики техніки та обладнання, які важливі для розрахунків.
6. Інші матеріали, які недоцільно включати до основної частини документу.

Додаток 1. Як користуватися Бізнес-калькулятором

Загальні нотатки щодо користування Бізнес-калькулятором

Користування бізнес-калькулятором є опціональним. Воно вимагає деяких навичок роботи з програмою MS Excel на рівні користувача.

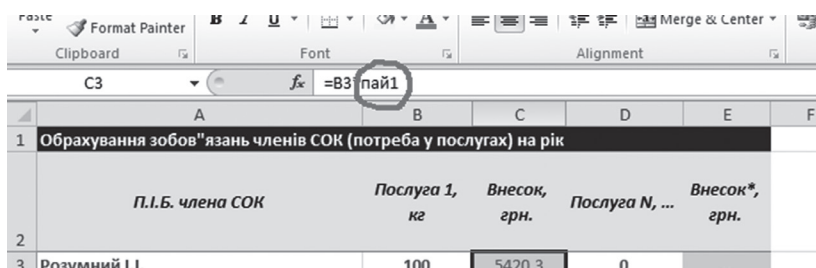
Впродовж тренінгу з бізнес-планування було надано алгоритм розрахунків. Використовуючи цю логіку всі розрахунки можна виконати або самостійно користуючись калькулятором, або склавши свої електронні таблиці, або використовуючи вже готові шаблони таблиць з формулами в «Бізнес-калькуляторі». Користування останнім значно скоротить час на розрахунки та дозволяє швидко перерахувати декілька варіантів.

Формули, які використовуються в бізнес-калькуляторі, не є складними, деякі труднощі у користувача можуть виникнути в силу того, що

1. **Таблиця «Зобов'яз_членів»** – вводиться кількість послуг для кожного члена, розраховується розмір пайового внеску відповідно до потреб, розраховується вигода від послуг СОК в порівнянні з наявними комерційними цінами.
2. **Таблиця «Вхідні»** – вводяться дані про загальну кількість членів СОК (використовується при розрахунку вступного паю), відсотки: по ПДВ, нарахувань на ФЗП, технічне обслуговування, вартості за одиницю витратних матеріалів (паливо, дизпаливо, електрика) та інш.
3. **Таблиця «Адмін_витрати»** – розраховуються загально-адміністративні витрати кооперативу. Зазначені витрати повинні бути рознесені до кожної послуги відповідно до обсягу прямих витрат або іншим логічним шляхом.
4. **Таблиця «1-а послуга»** – розраховуються витрати, собівартість, вартість паю, внески до спецфонду. На кожен наступну послугу ця таблиця копіюється та заповнюється відповідними даними «**2-а послуга»**, «**n-а послуга»**».
5. **УВАГА!** При додаванні нових листів по Послугам для того, щоб формули працювали правильно, наприклад, коли у формулі є посилання на «пай2», «пай3» та подібні імена, необхідно також додати імена в Список імен, який можна викликати комбінацією клавіш Ctrl+F3.
6. **Таблиця «Реаліз прод членів»** – заповнюється в разі реалізації через СОК продукції членів.
7. **Таблиця «Коштор проекту дж фінанс»** – розраховуються витрати для початку діяльності, на консультації, реєстраційні витрати в органах влади, дозволи тощо. Розраховується частка кожного внеску у фінансування проекту, конвертується у \$, визначається розмір вступного внеску для члена СОК⁵⁷.
8. **Таблиця «Рух готівки»** – розраховується прогноз руху коштів СОК помісячно, що дозволяє заздалегідь виявити можливий дефіцит готівки.

⁵⁷ Внесків члена СОК буде декілька: вступний – розраховується діленням необхідного внеску громади на кількість ДГ, пайовий на кожну послугу Окремо – розраховується множенням вартості паю на кількість одиниць послуги (га, кг, л, інше).

Крок 1. Таблиця «Зобов'яз_членів»



1	Обрахування зобов'язань членів СОК (потреба у послугах) на рік				
2	П.І.Б. члена СОК	Послуга 1, кг	Внесок, грн.	Послуга N, ...	Внесок*, грн.
3	Розумний І.І.	100	5420.3	0	...

1. Введіть по черзі прізвища членів СОК, на кожного нового додаючи новий рядок.
2. Заповніть відповідні стовпчики обсягом його потреб по кожній послугі (відповідно до заяви про вступ до СОК/анкети ЦДГ). Після вводу останнього члена – підсумуйте колонку. Перевірте, чи потрапили значення всіх рядків у діапазон формули «=sum(..)» (для цього наведіть курсор на підсумкову клітинку та натисніть клавішу F2 – синім квадратом виділиться існуючий діапазон. Він повинен обводити **всю** відповідну колонку. Як що ні – розширте діапазон мишкою, або введіть літерами у дужках).
3. У разі декількох видів послуг, додавайте нову колонку та повторюйте вищевказані дії.
4. Дані в колонці «Внесок» з'являться після заповнення таблиці для відповідної послуги. У нових колонках необхідно використовувати дані нових закладок «2,3, n – послуга» та скопіювати формули 1-ої колонки, замінивши «пай 1» на «пай 2, 3, n».
5. Для планування збільшення обсягів послуг введений рядок.

Крок 2. Таблиця «Вхідні»

Заповнення таблиці:

1. Перевірте показники у таблиці. Змініть/додайте в разі потреби.
2. Дізнайтеся у представників МРГ-II поточний курс \$/грн. та введіть у відповідну клітинку.

Усім даним, які вводяться, присвоєні унікальні імена, які можна побачити у віконці «Name box» у верхньому лівому куті (див. малюнок).

	A	B	C	D
1		Загальні вхідні дані		
2		Кількість домогосподарств-членів СОК	0	
3		Податки і відрахування		
4		ПДВ	20,0%	Від виручки з послуг, ч

Крок 3. «Адмін_витрати»

У Загальних адміністративних послугах перераховані основні можливі постійні витрати⁵⁸. Як правило, це офісні витрати (зарплата адмінперсоналу з нарахуваннями, витрати на діяльність офісу та інш., ліцензії, проектування та інш.)⁵⁹.

Вартість всіх загальноадміністративних витрат (C43, Name box – «опер»)⁶⁰ = сумі підсумкових результатів 2-х таблиць: «Загальні адміністративні витрати, клітинка D32» + «Пов'язані супутні/інжинірингові послуги, C.41».

1. У таблиці *«Витрати на персонал»* вкажіть у окремих рядках всіх запланованих працівників офісу. Окрім виконавчого директора та бухгалтера, тут можуть бути юрист, комірник, асистент, лаборант, охоронець офісу, маркетолог та інш. У разі потреби – замініть їх на/додайте нові. Якщо планується використовувати їх за сумісництвом – введіть відповідний % завантаження.
2. Перейдіть до таблиці *«Загальні адміністративні витрати»*. Введіть заплановані витрати тільки на офіс, додайте нові рядки в разі потреби. Ціни необхідно використати реальні, які наявні в місці розташування офісу/діяльності СОК. Колонка «Річні» вираховується перемноженням місячної ціни на 12 місяців. Можливі витрати, які коливаються відповідно до сезону/року. Такі витрати можна

⁵⁸ Постійними називають витрати, які не пов'язані з обсягом наданих СОК послуг.

⁵⁹ Дані беруться з анкети «Загальноадміністративні витрати».

⁶⁰ **УВАГА:** ця сума дозволяє одразу визначити мінімальний обсяг загальних витрат. Склавши її зі змінними витратами та витратами на працівників по кожній послугі, можна зрозуміти, чи є сенс у виборі того чи іншого виду діяльності. У разі, якщо собівартість СОК перевищить наявну комерційну ціну на послугу, – необхідно запропонувати членам СОК відмовитися від такої послуги або, наприклад, збільшити нарахування від неї за рахунок переробки продукції та реалізації на ринку чи розширити кількість членів/обсяг послуги (наприклад, якщо трактор буде працювати лише 1 день).

порахувати формулою, позначити кольором та додати необхідний коментар у правому верхньому кутку клітинки. Якщо ви знаєте річні витрати – можете ввести їх у клітинку стовпчика «1 рік», але додавши коментар, щодо джерела інформації.

3. Страхування – тільки те майно, яке відноситься до офісного. Вся техніка для виробництва розраховується окремо у відповідній таблиці.
4. Дозволи – кошти для реєстрації СОК, ліцензії, витрати на ПКД, дослідження тощо.

Після заповнення, зазначену витрату необхідно включити до собівартості кожної послуги, пропорційно обсягам їх основних змінних витрат або на 1 гривню. Логіка така: чим більше змінних витрат у послугі, тим більша частина загальноадміністративних витрат закладається до її собівартості. В разі додавання нових послуг (більше 3-х) – додайте у зазначену таблицю відповідний рядок та зробіть посилання на відповідну клітинку⁶¹.

Крок 4, п. Таблиці «1-а послуга». Розрахунок собівартості/паїв/вигод⁶²

Всі наступні таблиці містять однакові статті витрат, тому 1-у таблицю можна копіювати та надалі лише змінювати відповідні дані. У разі додавання нової послуги необхідно відповідним чином скорегувати розподіл **загальноадміністративних витрат: або із розрахунку на 1 грн. змінних витрат, або на 1-цю послугу, – за умови, що ці дані можна зіставити (га з га, літри з літрами)**.

До таблиці заноситься лише та техніка, обладнання (в т.ч. навісне/причіпне (плуг, обприскувач, причіп), персонал, які беруть участь у надаванні *лише цієї* послуги. Якщо автомобіль або інше обладнання/персонал, використовуються у різних послугах, його амортизаційні відрахування та змінні витрати заносяться у інші таблиці послуг, згідно з передбаченим кілометражем/тонами/га та іншим⁶³.

61 У разі додавання нового рядка для внесення нових працівників/витрат, зверніть увагу, щоб значення нового рядка потрапило у підсумку до діапазону формули «=sum». Формули для нових рядків копіюються будь-яким зручним вам способом (мишкою, або через Ctrl+C/Ctrl+V).

62 Розраховується для кожного виду діяльності окремо, в новій таблиці із присвоєнням їй нового імені.

63 Більш зручним може бути об'єднання обладнання в одну послугу. Наприклад: оранка, обприскування, культивування трактором разом можна назвати «Надання

1. Внесіть вартість техніки до таблиці «Обладнання».
2. Внесіть дані про персонал, розмір ставки та % завантаженості. У разі потреби – додайте нові рядки, не забувайте перевіряти діапазон у рядку «Разом:».
3. Внесіть дані навантаження техніки. Дані з цієї таблиці не використовуються у розрахунку, але дозволяють побачити завантаженість по сезонах та корегувати бізнес-план відповідним чином⁶⁴.

З «Анкети на послугу» перенесіть відповідні дані до таблиць. У разі додавання нових витрат (введення нових рядків) – перевіряйте, щоб значення потрапляло у діапазон відповідної функції (Сума) sum (..).

Витрати на 1-цю беруться з паспортних даних техніки та практики. У разі використання паспортних даних зверніть увагу, що на виконанні с/г робіт, техніка у зміну використовується з коефіцієнтом 0,7-0,8⁶⁵, оскільки для оранки, наприклад, трактору необхідно робити розвертання вкінці поля та витрачати час на доїзди до місця роботи. Тому краще за все використовувати наявний досвід членів ФГ.

Також розмір собівартості можна взяти з технологічних карт, які можна отримати в Управлінні с/г розвитку, у місцевих фермерів, агрономів та інш. Важливо, щоб технологічна карта відповідала місцевим умовам. У разі використання технологічної карти – необхідно її надати у додатку із вказівкою джерела.

Крок 5. Заповнення «Реаліз прод членів»

Вкажіть ціну одиниці та заплановану кількість кожної продукції, яка буде реалізована. Виробнича програма вираховується згідно наявних потужностей та технологічних даних техніки/технологічних карт/практичного досвіду.

Ціни беруться ринкові, з корекцією на цінову політику СОК на початковому етапі (див. Маркетинговий план БП).

технологічних послуг».

64 У разі розробки бізнес-плану для інвестора, зазначені дані впливають на щомісячний обіг коштів. Для 1-го року робиться помісячний.

65 Зазначена інформація також міститься у Технологічних картах або рекомендаціях НДІ.

Згідно з чинним законодавством, якщо СОК є платником ПДВ, він повинен сплатити цей податок з отриманих надходжень. Податок з фізичних осіб не утримується, бо члени СОК отримують довідку №3 ДФ у сільраді.

Крок 6. «Коштор проекту дж фінанси»

Розрахунок вартості проекту, обсяги співфінансування кожного з учасників, перевірка розмірів внесків

1. З анкети «Загальноадміністративні витрати» внесіть витратні показники, необхідні для початку діяльності.
2. Перенесіть вартість техніки з таблиць послуг.
3. Заповніть таблицю «Інжиніринг проекту». Відповідні дані беруться з кожної послуги та загальноадміністративних.
4. Таблиця «Розподіл фінансування між учасниками проекту» заповнюється вручну. Звертайте увагу на внесок МРГ – він має бути не більшим за 80%.

Під кожною табличкою є звірка із загальною вартістю проекту (має бути «0»).

Крок 7. «Рух готівки»

Відкрити вкладку «Рух готівки». У цій вкладці наведена форма для автоматизації розрахунку грошового потоку.

Заповнюються тільки ті колонки, які підсвічені жовтим кольором.

Впишіть назви статей під графами «Надходження» та «Витрати». Якщо необхідно, заздалегідь вставте лінії для додаткових надходжень.

Занесіть суми надходжень та витрат по місяцях.

Інші дані будуть обчислені автоматично згідно введених формул.

Додаток 2. Типові помилки та рекомендації при розробці БП для СОК

Загальні

Обрані види діяльності СОК не були продовженням діяльності членів кооперативу. В багатьох випадках така діяльність не відповідала природі СОК, а більше відносилися до комерційної або підприємницької⁶⁶ або не враховувалися внесені зміни до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію».

Наприклад: планувалося створити СТО не в селі, а у районному центрі, яке надавало послуги своїм членам за собівартістю, а нечленам – за комерційними цінами. У межах МРГ така діяльність не може бути підтримана, бо створюваний СОК не отримує статус неприбуткового.

У багатьох БП залишався текст та формулювання зі зразка, який був наданий у Рекомендаціях.

Часто кооперативи створювалися для підвищення доходів членів всього на 10 копійок⁶⁷, або для збирання мінімальної партії продукції своїх членів. У різних розділах кількісні дані, які стосувалися обсягів виробництва (га, штуки та інші), відрізнялися.

Розділ «Коротка інформація про ініціатора проекту».

1. Замість даних про СОК/громаду, надавали інформацію про розробника БП.
2. Втрачалася назва таблиці, тому не зрозуміло, що вона висвітлює.
3. Дані про село/сільську раду (С/СР) не містили необхідної деталізації (площі земель, кількість свійських тварин та інші), які характеризують їх аграрний потенціал та даних про вже діючі приватні підприємства, наявні ціни на наявні послуги.
4. Назви видів діяльності СОК не відповідали подальшим розрахункам та обґрунтуванням.

Наприклад: СОК створюється для надання послуг технікою, а в розділі «Ринок» описується реалізація с-г культур.

⁶⁶ Зокрема, часто використовувалося фраза «... кооператив закуповує у своїх членів їх продукцію за вищими цінами»...

⁶⁷ ;)

Розділ «Логічне обґрунтування проекту»

Найпоширенішою помилкою є те, що логічне обґрунтування фактично не пов'язане з діяльністю кооперативу.

Наприклад: у логічному обґрунтуванні автор пише, що продаж молока у вигляді сировини є збитковим. Тому і необхідний кооператив з організації його переробки. Однак, усі подальші розділи не передбачають переробку, а лише збір і охолодження молока.

Розділ «Цілі та вигоди проекту»

1. Основною помилкою було те, що не збігалися заплановані цілі та діяльність, описані у виробничому плані.

Наприклад: вказувалося, що впровадження БП дозволить членам економити на витратах. Але основною метою БП було надання послуг з реалізації продукції членів. Або метою проекту визначено лише збір і збут молока. Тому не зрозуміло, на яких технологічних послугах передбачається економити витрати.

2. Робилися занадто розгорнуті описи сільськогосподарських ринків, або галузей, або послуг, які не мають впливу на обрані види діяльності СОК та не використовувалися у подальших розрахунках або розділах.

Розділи «Основні компоненти проекту»

В основних компонентах вказувалося обладнання, яке надалі було відсутнім у виробничому плані та навпаки.

Наприклад: передбачено лише охолоджувач молока, тоді як у виробничому плані з'являться й автотранспорт, і приміщення. Через це – невірно розрахований приблизний кошторис.

Розділ. «Приблизний кошторис на основні компоненти проекту та розподіл фінансування»

1. Перелік обладнання у кошторисі не відповідали обладнанню з Розділу 4. Не враховувалися витрати на оренду обладнання або автомобілів, проведення реконструкції приміщень та інш.

2. Таблиця «Розподіл фінансування між учасниками проекту» ігнорувалася. Не зрозуміло, хто є «Стороннім інвестором». Без цього не можливо бути впевненим, що БП буде життєздатним.
3. Розробники БП не розглядали отримання коштів у вигляді грантів від проектів міжнародної допомоги, банківські довготермінові кредити, кошти державних програм допомоги розвитку СОКів.

Розділ «Юридичний план»

1. Неякісно описувалася частина, яка стосується отримання дозволів та сертифікацій. Практичний досвід показує, що через відсутність такої інформації витрати на початку діяльності можуть зрости до 50-60%(!), але кошти для здійснення необхідних витрат не будуть передбачені кошторисом або СОК взагалі не зможе розпочати роботу.
2. Велика за обсягом інформація (статут, списки засновників СОК, кроки з реєстрації кооперативу та інша) розміщувалася у тексті БП, тоді як доцільніше було переносити у Додатки.

Розділ «Персонал».

1. При розрахунку річного фонду заробітної плати допускалися помилки: голова правління СОКу не може отримувати зарплату, до складу персоналу не включалися працівники, які мали здійснювати відповідні операції, що були описаними у виробничому плані.

Наприклад: члени СОКу утримують 553 корови (або 2-3 корови на ОСГ/ДГ). Необхідно було вивчити питання, скільки молока йтиме на потреби сім'ї, а скільки член СОКу зобов'язується продати через кооператив. Це необхідно для розрахунку завантаження транспорту і охолоджувача. При надоях у 3000 л на рік необхідно, щоб зобов'язання становили від 600 до 1000 л. Т.ч., річний розрахунок обсягів молока мав складати $600 \text{ л} \times 553 \text{ корови} = 332 \text{ тони}$ чи $1000 \text{ л} \times 553 \text{ ОСГ} = 553 \text{ тони}$. Але автор передбачав та не обґрунтував чому передбачалося збирання лише 11 тон молока. Для такої кількості кооператив створювати немає потреби.

4. Автори у виробничих планах передбачали закуповувати продукцію (наприклад молоко) СОКом у своїх членів, тоді як мало бути

«постачання продукції своєму кооперативу для продажу за дорученням». Зазначене вказує, що автори не розібралися у природі кооперативу⁶⁸.

Розділ «Ринок збуту і конкуренція»

1. Цей розділ є найважливішим для планування успішної діяльності та досягнення необхідних результатів. Але за фактом він виявився найслабшим! Немає моніторингу цін, конкурентами кооперативу вказуються, наприклад, молокопереробні заводи, тоді як кооператив не переробляє молоко, не підтверджується та не обґрунтовується ціна реалізації тощо.
2. Розробники БП та їх керівники не вміють аналізувати ринок, обирати та розробляти стратегії продажу, знаходити переваги своїх послуг та інш. Відсутність таких навичок не дозволить досягти успіхів на ринку!

Розділи «Собівартість, індикатори»

Структура витрат, собівартість, індикатори успішності розраховані невірно, оскільки допущені помилки у компонентах кошторису, фонді зарплат та інших.

У розрахунках індикаторів невірно використовувалися дані по деяких індикаторах (наприклад період окупності проекту не ясно, які дані бралися для розрахунку)

Використовувалися оптимістичні сценарії зростання обсягів виробництва в ОГ, проте це не було обґрунтованим (наприклад, зростання виробництва молока не було обґрунтовано зростанням кормовиробництва та не були включені додаткові витрати на збирання та перевезення додаткових кормів).

68 На зазначених принципах можуть працювати споживчі кооперативи, які на даний час є приватними структурами.

Додаток 3. Приклад руху готівки багатofункціонального СОК

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
На початок місяця	1110	599	6	94	34	1300	14034	20831	30137	34983	37210	33504
Надходження												
Реалізація товарів	1570	3334	11870	15070	13860	19130	5350	3150	4430	523	600	613
Реалізація послуг	1622	1018	3280	7220	4505	6461	8012	18220	6040	7250	1745	1995
Дебітор. заборгов.			3327	1487	1600		1100		2494			
Позика		600		500								
Всього	3192	4952	18477	24277	19965	25591	14462	21370	12964	7773	2345	2608
Витрати												
Повер. позики					600		500					
Оплата праці	1618	1549	2139	2378	2992	2765	2980	2372	3286	2258	2125	1577
Ам. селітра		2160	3000	1440				1200				
Нітроамофоска			5200	5200	2600							
Суперфосфат				1600								
Ядохімікати			1800	6600	5900	5000		2800		300		
Насіння зернових			1700									
Насіння овочів			1700	1900								
Господарчі товари			360		360		360		360		360	
Барда	310											190
Дизпаливо				1200	2400	1200		2400	1200		840	
Бензин	600	580	600	600	620	600	600	600	600	600	600	600
Масло			200	300		300		300		150		
Запчастини			500	900	700	700	900	900	700	700	550	450
Рідкий азот			60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Інші матеріальні витрати			200	600	800	800	400	300	300	200	200	200
Організаційні витрати	850	850	850	650	330	330	330	330	330	650	850	850
Інші	325	406	80	909	1337	1102	1535	802	1282	628	466	141
Всього витрат	3703	5545	18389	24337	18699	12857	7665	12064	8118	5546	6051	4068
Залишок готівки	599	6	94	34	1300	14034	20831	30137	34983	37210	33504	32044