

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
ОБЛАСТНОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КРЕДИТНЫЙ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КООПЕРАТИВ «ПРОГРЕСС»**

**Бизнес-планирование деятельности
сельскохозяйственных
потребительских кооперативов**

ПЕНЗА 2009

УДК 658.012.2:631.115.8(07)

ББК 65.290:65.321.8Я7

Ч 25

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор И.С. Санду

доктор экономических наук, профессор А.В. Ткач

Коллектив авторов:

Ю.Ю. Частухина, О.К. Атюкова, И.В. Палаткин,

Ответственный за выпуск – доктор экономических наук И.В. Палаткин

Методические рекомендации по написанию бизнес-плана сельскохозяйственного потребительского кооператива /под общей редакцией И.В.Палаткина. - Пенза,- 2009. – 102 с.

В рекомендациях изложены основы составления бизнес-плана сельскохозяйственного потребительского кооператива в целях осуществления собственного оперативного и стратегического планирования, а также для предоставления в качестве документа при получении банковского кредита.

Предназначены для руководителей и специалистов сельскохозяйственных потребительских кооперативов, инициативных групп, пожелавших организовать сельскохозяйственный потребительский кооператив, работников районных, областных и федеральных органов управления АПК, научных сотрудников, специалистов консультационных организаций, преподавателей вузов, аспирантов и студентов.

СОДЕРЖАНИЕ

	С.
Введение.....	4
1. Назначение и порядок разработки бизнес-плана.....	6
2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.....	9
3. Рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана....	15
3.1. Составление резюме бизнес-плана.....	15
3.2. Описание кооператива.....	18
3.3. Характеристика услуг, работ и продукции кооператива.....	21
3.4. Исследование и анализ рынка сбыта.....	25
3.5. План маркетинга.....	37
3.6. План производства (операционный план).....	42
3.7. Организационный план.....	48
3.8. Финансовый план.....	51
3.9. Управление рисками.....	63
Приложение. Методическое пособие ОАО «Россельхозбанк» по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.....	71

Введение

Современная государственная политика в области регулирования сельского хозяйства и продовольственных рынков предполагает существенную поддержку развития сельскохозяйственной потребительской кооперации. Кооперативы должны стать каркасом аграрного бизнеса в современной России. Эти организации, организованные наиболее активной частью сельского населения, могут создать действенную инфраструктуру сельскохозяйственного производства. Но в процессе образования кооперативов возникает много проблем, обусловленных недостатком управленческого опыта и знаний, в том числе в области планирования, основанного на комплексном исследовании разных сторон деятельности организации. Ошибочно полагать, что главное в потребительском кооперативе – определить вид деятельности и иметь небольшой капитал, а далее сам рынок подскажет, как действовать в тех или иных ситуациях. Цена ошибки здесь чрезвычайно велика. Кооператив может как существенно улучшить имущественное положение его членов, так и лишить не только средств, вложенных в кооператив, но и личного имущества. Практика показывает, что в условиях рыночной экономики без соответствующей самооценки, прогнозирования и планирования деятельности очень рискованно начинать какое-либо дело: заключать договоры, брать деньги в кредит, закладывать имущество и т.п. Кроме того, современная экономическая ситуация в стране диктует новые подходы к внутрифирменному планированию. Особенно это касается сельских предпринимателей, действующих в условиях совершенной конкуренции, высоких рисков и низкой доступности кредитных ресурсов.

Прогнозирование и планирование своей деятельности любой кооператив должен начать с разработки бизнес-плана – документа, стандартного для большинства стран с развитой рыночной экономикой. В нем описываются основные параметры будущей организации, анализируются проблемы, с которыми кооператив может столкнуться, и определяются способы их решения.

Бизнес-план призван ответить на вопросы, стоит ли вообще вкладывать деньги в организацию переработки, обслуживания, снабжения членов кооператива и окупятся ли затраты сил и средств.

Обязательно ли составление бизнес-плана? Формально нет, так как ни один правовой акт в России не обязывает организации разрабатывать такой документ и представлять его в государственные и муниципальные органы, хотя банки почти всегда требуют бизнес-план, предоставляя кредиты. Тем не менее, пренебрегая составлением бизнес-плана ради мнимой экономии денежных средств, кооператив может оказаться не готовым к тем трудностям и неприятностям, которые ожидают его, что в конечном итоге приведет к потере позиций на рынке, снижению конкурентоспособности, а в итоге – к банкротству. Грамотно же составленный бизнес-план является надежной опорой, страхующей кооператив от неожиданных ситуаций на рынке, т.е. выступает в качестве одного из важнейших и необходимых условий его успешной деятельности.

В настоящем методическом пособии раскрывается содержание основных разделов классического бизнес-плана, даются методические и практические рекомендации по их разработке с учетом конкретной ситуации на рынке, в том числе применительно к потребительским кооперативам. В приложениях приводятся формы таблиц для заполнения при планировании деятельности различных кооперативов, примерные бизнес-планы перерабатывающего и снабженческо-сбытового кооперативов.

1. Назначение и порядок разработки бизнес-плана

Бизнес-план занимает особое место в ряду различных планов организации. Он может разрабатываться как на достаточно длительный период, так и на один год, как для вновь создаваемого, так и действующего кооператива.

Бизнес-план выполняет три основные функции.

Во-первых, его разработка позволяет кооперативу обосновать концепцию своей организации, тщательно проанализировать идею объединения, проверить ее разумность и реалистичность; она дает возможность еще до начала кооперативной деятельности либо отказаться от реализации идеи, либо, в случае ее принятия, проработать все стратегические вопросы, касающиеся работы кооператива, его маркетинга, финансов и др. При работе над бизнес-планом члены кооператива могут прийти к выводу, что препятствия на пути к успеху слишком серьезны и на идее нужно «поставить крест». Этот не самый приятный вывод лучше сделать, пока кооператив существует лишь на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже затрачены деньги и время. И уже совсем недопустима регистрация кооператива без определения, чем он будет заниматься, действуя по известному принципу Наполеона: «... чтобы выиграть сражение, надо в него сначала ввязаться».

Во-вторых, с помощью бизнес-плана члены кооператива могут оценить фактические результаты деятельности предприятия за определенный период. В тех случаях, когда фактические показатели отклоняются от плановых, можно определить, насколько эти отклонения благоприятны или неблагоприятны, и наметить программу дальнейших действий.

В-третьих, бизнес-план предназначен для обоснования инвестиций и получения заемных денежных средств. Большинство банкиров и других кредиторов не дадут кредит, пока не получат от кооператива грамотно разработанный бизнес-план, в котором будут отражены возможности заемщика погасить обязательства.

Исходя из функций, которые выполняет бизнес-план, можно определить круг лиц, для кого он предназначен. Прежде всего, бизнес-план необходим самим членам кооператива, так как является для них и программой действий, и руководством для исполнения. Разработка бизнес-плана позволяет им определить:

- жизнеспособность кооператива в условиях конкуренции, критически оценить свои силы и надежды;
- ориентиры, в соответствии с которыми кооператив будет действовать, особенно на этапе его становления;

- возможность получения финансовой помощи от внешних инвесторов (кредитов, займов и других инвестиций).

Важное значение бизнес-плана имеет для кредиторов. В лучшем случае кооператив, обратившийся за кредитом в банк или к потенциальному инвестору со своими идеями без готового бизнес-плана, попросят подготовить его и прийти еще раз, в худшем – не воспримут такого заемщика всерьез и больше с ним дел иметь не будут.

Бизнес-план по своему назначению и содержанию является перспективным документом. Он призван высветить курс, которого должен придерживаться кооператив в течение определенного периода времени. Поэтому такой план разрабатывается обычно на 3...5 лет вперед, и лишь в редких случаях он охватывает период продолжительностью свыше 5 лет. Главное внимание в этом плане уделяется деятельности кооператива в предстоящие 12 месяцев, менее конкретно прогнозируются направления ее развития в последующие месяцы и годы.

На первый год основные показатели бизнес-плана рекомендуется рассчитывать ежемесячно. Для кредиторов это будет означать, что уже в самом начале своей деятельности кооператив имеет сформированный портфель заказов, а потому предоставление кредитов ему будет связано с меньшими рисками. По мере убывания точности прогноза для второго года основные показатели бизнес-плана рассчитываются поквартально, для третьего и последующих лет – в целом за год.

Если же кооператив не способен, хотя бы приближенно, определить перспективу своего проекта на такой срок, это означает, что он еще очень туманно представляет и свой будущий рынок сбыта, и перспективы собственной кооперативной деятельности, а потому он должен еще раз взвесить, готов ли он к осуществлению своего проекта.

Конечно, срок действия бизнес-плана в очень большой степени зависит от масштаба деятельности кооператива. Нет особого смысла разрабатывать его на 5 лет для небольшого снабженческо-сбытового кооператива, где денежные потоки могут образовать максимум годовой цикл оборота. В то же время для перерабатывающего кооператива очень важно четко определить возможные рынки сбыта и объем производства на возможно более длительный срок – это обеспечит устойчивость его развития.

Многие считают, что бизнес-план разрабатывают только начинающие организации. Однако это не совсем так. Наряду с новыми кооперативами бизнес-план составляют и действующие, которые в силу определенных причин меняют свою специализацию, расширяют и модернизируют производство или осваивают новые виды услуг членам кооператива. Они имеют определенные преимущества перед начинающими, так как опираются в своих про-

гнозах на фактические результаты деятельности и при разработке дальнейшей стратегии могут учесть допущенные ранее просчеты.

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что кооперативы сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных кредиторов. Согласно зарубежной практике, данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепции, заложенной в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают члены кооператива, которые хорошо знают свои потребности, возможности, риски.

При втором подходе кооперативы сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. При этом заказчик должен опираться на предварительный пакет документов, определяющих направления, условия и ограничения при формировании концепции бизнес-плана. Исходная информация, предоставляемая заказчиком на разработку бизнес-плана, может включать:

- материалы и документы юридического и организационно-рекомендательного плана;
- решения и распоряжения правительства РФ и региона;
- имеющиеся научно-исследовательские и проектные данные, отражающие концепцию бизнес-плана;
- протоколы о намерениях (договора), определяющие позиции и интересы сторон;
- протоколы собраний членов кооператива;
- штатное расписание кооператива и др.

Разработчиками бизнес-плана являются: фирмы, специализирующиеся в области консалтинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости по согласованию с заказчиком привлекаются эксперты. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным участием руководителей предприятия.

2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана

Существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения кооператива: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги); по кооперативу в целом (новому или действующему).

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.

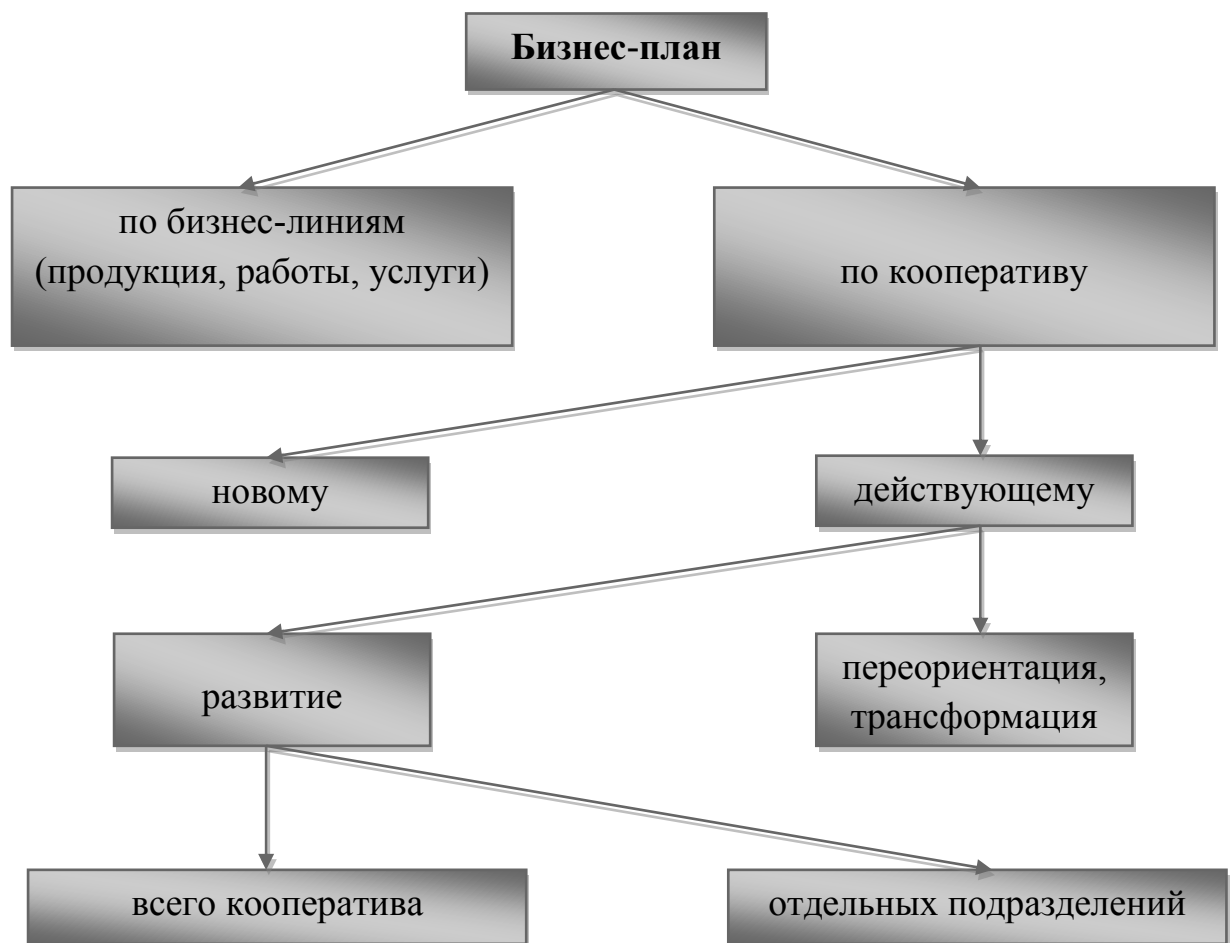


Рисунок 1 - Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В рамках одного кооператива может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

- специфику кооперативной деятельности;
- размеры кооператива;
- цель составления бизнес-плана;

- общую стратегию кооператива;
- перспективы роста создаваемого кооператива;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Например, предполагается создать кооператив по переработке молока. В этом случае бизнес-план должен быть подробным, т.к. это диктуется большим количеством свойств самого продукта (сыра, творога, кефира и т.п.) и высококонкурентного рынка сбыта молочной продукции. Если же речь идет об обеспечении членов кооператива кормами для скота, то бизнес-план может быть простым. Очевидно, что чем крупнее кооператив, тем сложнее и его функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого кооператива значительно проще по составу, структуре и объему.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для кредиторов, привлечения ассоциированных членов, контрактов с персоналом кооператива) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, чем больше членов кооператива, тем многообразнее их интересы, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана.

В кооперативе целесообразно разработать два варианта бизнес-плана: официальный и рабочий бизнес-план. Бизнес-план – официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных кредиторов, ассоциированных членов и т.д. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, ценах, технологиях, оборудовании и т.п. Значительная часть этого материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана, потому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана – официальный и рабочий бизнес-план. В рабочий бизнес-план включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от описания формулирования своих идей до расчетов, оформленных в таблицах произвольного вида), постоянно дополняться в процессе работы и использоваться при модернизации официального варианта бизнес-плана.

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Рассмотрим некоторые варианты структуры бизнес-плана, предлагаемые различными авторами методических разработок по бизнес-планированию:

Для перерабатывающего кооператива:

- 1) Резюме.
- 2) Описание кооператива.
- 3) Продукция.
- 4) Рынок сбыта.
- 5) Конкуренция.
- 6) Маркетинг.
- 7) Производство.
- 8) Организация, управление, кадры.
- 9) Финансы.
- 10) Оценка риска и страхование

Первый вариант

- 1) Концепция бизнес-плана (резюме).
- 2) Ситуация в настоящее время и краткая информация о кооперативе.
- 3) Характеристика объекта кооперации.
- 4) Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция).
- 5) Организационный план, в том числе правовое обеспечение.
- 6) Персонал и управление.
- 7) План производства.
- 8) План маркетинговых действий.
- 9) Потенциальные риски.
- 10) Финансовый план и финансовая стратегия.

Второй вариант

Для снабженческо-сбытовых и обслуживающих:

- 1) Краткое изложение.
- 2) Анализ рынка.
- 3) Описание кооператива.
- 4) Маркетинг и сбыт в кооперативе.
- 5) Описание услуг (работ) кооператива.
- 6) Операции (система поставок, поставщики, преимущества снабженческо-сбытовой системы).
- 7) Руководство и собственность.
- 8) Источники и направления финансирования.
- 9) Финансовый план.

Третий вариант

- 1) Резюме.
- 2) Местоположение кооператива.
- 3) Цель деятельности (миссия) кооператива.
- 4) Внешняя среда кооператива.
- 5) Описание вида деятельности кооператива.
- 6) Услуги кооператива (выполняемые работы),.
- 7) Конкурентные преимущества членства в кооперативе.
- 8) Организация экономической деятельности кооператива.
- 9) Стратегия плана маркетинга.
- 10) Прогнозирование объема услуг кооператива (работ).
- 11) Организационный план.
- 12) Менеджмент в кооперативе.
- 13) Оценка рисков.
- 14) Финансовый план.
- 15) Стратегия финансирования

Четвертый вариант

Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования позволили предложить оптимальную, с нашей точки зрения, структуру бизнес-плана кооператива:

- 1) Концепция бизнес-плана (резюме).
- 2) Описание кооператива.
- 3) Характеристика услуг, работ и продукции кооператива.
- 4) Исследование и анализ рынка сбыта.
- 5) План маркетинга.
- 6) План производства (операционный план).
- 7) Организационный план.
- 8) Финансовый план.
- 9) Управление рисками.

Мы не рассматриваем эту структуру как нечто застывшее, она может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса. Последовательность разработки бизнес-плана показана на рисунке 2.



Рисунок 2 - Последовательность разработки бизнес-плана

3. Рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

3.1. Составление резюме бизнес-плана

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

- 1. Что и кто предлагает в кооперативе, где и как это будет производиться;*
- 2. Основные потребители продукции (работ, услуг) кооператива ;*
- 3. Цели составления бизнес-плана;*
- 4. Основные преимущества кооператива, перспективы его развития,*
- 5. Необходимые инвестиции, их целесообразность и условия инвестирования, риски инвестирования,*
- 6. Основные финансовые результаты и прогнозируемая эффективность.*

В целом резюме должно дать ответы будущим членам кооператива «что они получают при успешной реализации данного плана?», а кредиторам (а также ассоциированным членам) - «каков риск потери ими денег?».

Объем данного раздела должен быть не более 2-4 страниц. Его текст должен быть понятен и не специалисту, что достигается путем минимизации специальных терминов и простотой представления информации. Однако здесь необходимо придерживаться «золотой середины», так как чрезмерная простота слога и отсутствие элементарных экономических терминов может произвести на читателя бизнес-плана отрицательное впечатление, заставив его сомневаться в вашей компетентности, а, следовательно, и в успешности работы кооператива. Работа над этим разделом чрезвычайно важна, потому что именно с этого раздела начинается бизнес-план, и если он не произведет благоприятного впечатления на кредиторов, ассоциированных членов, то дальше бизнес-план они просто не будут смотреть.

Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам.

В резюме бизнес-плана определяются в приоритетном порядке все направления деятельности кооператива, целевые рынки по каждому направлению и место кооператива на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым организация стремится, стратегии их достижения, включая перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о кооперативе, а также все необходимые данные, характеризующие его деятельность.

Начинается данный раздел с формирования миссии кооператива или его основной стратегической ориентации. Миссия – это генеральная цель, отражающая основные аспекты деятельности и определяющая то, чему кооператив хочет себя посвятить. Миссия по сути дела является визитной карточкой, показывая место и роль кооператива в экономике отрасли и региона. Из миссии вытекают направленности и сферы деятельности кооператива. Границами сфер деятельности могут быть переработка продукции, оказание услуг по обработке почвы, сбыту произведенной членами кооператива сельскохозяйственной продукции, ветеринарному, транспортному обслуживанию, снабжению членов кооператива необходимыми средствами производства. При разработке программы деятельности кооператива необходимо стремиться к тому, чтобы она не получилась слишком «узкой», однако нельзя делать ее и слишком «широкой». Границы программы должны в максимальной степени соответствовать возможностям организации и определенным в его уставе сферам.

Миссия, сформулированная в виде общих качественных положений, в дальнейшем конкретизируется в виде набора общих целей. При этом рекомендуется использовать не только традиционные количественные показатели, такие, как: доля рынков кооператива по товарам и сегментам; объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном и денежном выражении; доходность кооператива; производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции, оказанию услуг и т.д., но и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новых видов продукции; охрану окружающей среды; обеспечение занятости сельского населения и др.

Общие цели, в свою очередь, делятся на подцели, которые определяют конкретные направления роста кооператива: увеличение сбыта продукции, оказания услуг, снижение издержек и повышение закупочных цен у членов кооператива, снижение цен на оказываемые для них услуги и выполняемые работы.

Далее необходимо рассмотреть условия работы кооператива, а именно:

- наличие квалифицированной рабочей силы;
- источники материальных и финансовых ресурсов;
- географическое положение, наличие транспортного сообщения;
- взаимодействие с государственными и общественными организациями, банками и другими предприятиями;
- основные конкуренты кооператива.

Также нужно сообщить Ф.И.О. и телефоны высшего управленческого звена (председателя, главного бухгалтера, главных специалистов – если таковые предусмотрены).

Систематизируя вышеизложенное, рекомендуем в целях составления качественного резюме бизнес-плана освещать в данном разделе следующие **моменты:**

- полное и сокращенное наименование кооператива;
- дату регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего кооператив;
- почтовый и юридический адреса;
- миссию кооператива;
- экономический сектор (переработка, обслуживание, сбыт и т.д.) и основной вид деятельности;
- географическое положение;
- особенности работы кооператива;
- основных членов и других возможных потребителей продукции (услуг, работ) кооператива;
- банковские реквизиты;
- адрес налоговой инспекции, контролирующей кооператив;
- наиболее влиятельных членов кооператива, ассоциированных членов;
- фамилии, имена, отчества и контактные телефоны (факсы, электронная почта и т.п.) руководства кооператива;
- возраст кооператива, период работы на отраслевом рынке;
- количество работающих в кооперативе;
- финансовое состояние кооператива;
- технический уровень и характеристика выпускаемой в настоящее время продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);
- объем выпуска товаров (услуг) и долю рынка, которой владеет кооператив;
- программу и главную цель деятельности кооператива;
- подцели деятельности кооператива, т.е. конкретные достижения, к которым он должен стремиться;
- основные стратегии кооператива, разработанные для достижения этих целей;
- суть предлагаемой деятельности: ее соответствие целям потребительской кооперации и потенциальная эффективность;
- позиционирование на рынке предлагаемых товаров (услуг) и возможные конкуренты;
- характеристику клиентуры;
- конкурентные преимущества предлагаемой продукции (услуг, работ);
- совокупную стоимость предлагаемых мероприятий и потребность в финансировании;
- возможные источники финансирования;
- гарантии по возврату кредита;

- прогноз объемов продаж товаров (оказания услуг, выполнения работ) в планируемом периоде (в натуральном и стоимостном выражении);
- планируемые затраты на реализацию предлагаемых мероприятий;
- ожидаемые финансовые результаты;
- по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств (или ассоциированные члены получают доход);
- перспективы развития кооператива.

3.2. Описание кооператива

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Какова история действующего кооператива или предложения по организации нового;*
2. *Каков тип деятельности кооператива ;*
3. *Где он находится, каковы преимущества и недостатки его местоположения;*
4. *Каков имидж кооператива на рынке (для уже существующих);*
5. *Какие события повлияли на решение организовать данный кооператив;*
6. *Какие цели преследует организация данного кооператива.*

Начинать данный раздел необходимо с освещения основных сведений, касающихся непосредственно вашего кооператива. Основные сведения о нем включают: полное и краткое наименование кооператива, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса, банковские реквизиты, размер паевого фонда, перечисление членов кооператива с указанием их доли в паевом фонде.

Если ваш кооператив не является вновь организованным, то он имеет некоторую историю. Поэтому необходимо описать: время его возникновения, успех (если таковой был) его развития, основные трудности, которыми приходилось сталкиваться в процессе организации и развития, имевшие виды преобразования (перерегистрации, изменения организационно-правовой формы, изменения в уставе и т.п.).

Далее указывается тип деятельности кооператива, обосновывается какими причинами обусловлен выбор именно этих направлений работы, то есть описываются потребности членов кооператива и возможности, преимущества, которые дает им именно потребительский кооператив. Здесь следует, прежде всего, сделать акцент на сельскохозяйственных потребностях, а именно – по переработке продукции, ее сбыту, обработке почвы, снабжению кормами, удобрениями, семенами, племенным скотом. Часто в сельскохозяйственный потребительских кооператив входят организации, не являющиеся

сельхозтоваропроизводителями, но чье участие полезно кооперативу, и кому выгодно членство в кооперативе (мельницы, МТС, транспортные фирмы), однако о них лучше сказать в последнюю очередь, для того, чтобы акцентировать внимание *именно на сельскохозяйственной потребительской кооперации*, а указанные фирмы показать так, что они образуют необходимую инфраструктуру кооператива.

Также в разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения кооператива с учетом следующих факторов:

- доступности к рабочей силе;
- близости к сырью (перерабатывающие, сбытовые), потребителям услуг, работ (обслуживающие, снабженческие);
- транспортного сообщения;
- потребителей продукции (перерабатывающие, сбытовые);
- административного ресурса.

Целесообразно сформулировать миссию кооператива, которая должна включать:

- целевые ориентиры;
- сферу деятельности кооператива;
- способы осуществления деятельности.

Примерно миссия может выглядеть и звучать так:

Для потребительского кооператива по переработке мяса:

Миссия: производство высококачественных колбасных изделий из мяса, поддержание качества на стабильно высоком уровне, использование современных технологий.

Миссия для покупателей: удовлетворение потребностей жителей Пензы и Пензенской области в экологически чистых колбасах, исключительно из свежего мяса.

Миссия для членов кооператива. Увеличение доходности членов кооператива за счет закупки у них мяса по достойной цене.

Миссия для работников. Кооператив гарантирует хорошие условия труда, а также возможности для индивидуального развития и роста, которые ограничиваются только личными способностями и желаниями.

Миссия для поставщиков. Достижение взаимовыгодного сотрудничества, построенного на принципах доверия и деловой этики. Углубление взаимодействия с поставщиками посредством более интенсивного обмена ресурсами и информацией.

Миссия для общества. Содействие и помощь в обеспечении благополучия и здоровья общества путем производства и реализации доступной экологически чистой продукции наивысшего качества.

Для потребительского обслуживающего кооператива по обработке почвы:

Миссия: качественная и своевременная обработка почвы на основе использования современных технологий.

Миссия для членов кооператива. Экономия затрат при производстве сельскохозяйственной продукции за счет получения услуг по почвообработке по доступным ценам.

Миссия для работников. Хорошие условия труда, достойная заработная плата, гарантии и компенсации, а также возможности для индивидуального развития и роста.

Миссия для поставщиков. Достижение взаимовыгодного сотрудничества, построенного на принципах доверия и деловой этики. Углубление взаимодействия с поставщиками посредством более интенсивного обмена ресурсами и информацией.

Миссия для общества. Соблюдение всех экологических стандартов, обеспечивающих производство полезной для здоровья продукции и сохранность земельных ресурсов для будущих поколений.

Миссия формирует систему целей кооператива, которые строятся по принципу иерархии, с тем, чтобы уточнить наиболее приоритетные. Цели – состояния отдельных характеристик кооператива, достижение которых является для него желательным и на достижение которых направлена его деятельность.

Цели делятся по направлениям, таким как:

Экономические

1. Доходность. Например: увеличивать доход нашего кооператива до 5-6 млн. руб. за два ближайших года.

2. Расширение рынка. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как увеличение доли рынка на 20 %.

3. Производительность. Например: увеличить производительность труда на 15 % к 2011 году.

4. Развитие деятельности. Расширить к году ассортимент перерабатываемой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ) за счет ... (пример: покупки новых видов оборудования, внедрения новых технологий, освоения новых рынков, привлечения новых членов и т.п.).

Технические:

5. Освоение и внедрение в нашем кооперативе нового оборудования (сельскохозяйственной техники) к году.

Кадровые

6. Создать условия для обучения сотрудников - подписка заочно – специальных изданий; участие в спецкурсах: стажировки в успешно действующих кооперативах. Воспитание руководителей с глобальной ориентацией.

7. Мотивация. Создать при переходе кооператива от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в доходе (коммерческий интерес).

8. Уменьшить число невыходов на работу, опозданий, количества жалоб (например: на 5% за 3 года).

Социально - культурные:

9. Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудников.

10. Окружающая среда - соблюдение законодательства по охране окружающей среды, переход на ресурсосберегающие технологии, строительство очистных сооружений и т.п.

Итого – основные моменты раздела:

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

3.3. Характеристика услуг, работ и продукции кооператива.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Описание продукции (услуг, работ) и (их) ее назначение;*
2. *Реальная оценка деятельности, основные характеристики;*
3. *Количественный анализ (выигрыш за счет более низкой цены, экономия издержек);*
4. *Возможные пути увеличения доходности членов кооператива, в том числе ассоциированных членов;*
5. *Нематериальные выгоды (экологичность производимой продукции, бережная обработка почвы, поставка качественных средств производства);*
6. *Уникальность продукции (работ, услуг);*
7. *Особенности технологии*
8. *Каковы цены реализации продукции (оказания услуг, выполнения работ);*
9. *Имеет ли производимая продукция фирменную марку, правовая защита в этом случае (зарегистрированный товарный знак);*

10. *Сегментация рынка то есть основные потребители продукции (услуг, работ);*

11. *Прогнозирование спроса на продукцию, работы, услуги кооператива;*

12. *Конкуренты кооператива.*

Данный раздел бизнес-плана должен содержать описание всех товаров (услуг, работ) кооператива, которые он предлагает на рынке.

Начинать данный раздел нужно с наименованием продукции (работ, услуг), ее (их) специфических особенностей и областей применения. желательно пояснить, новая ли это продукция или это аналог ранее производимой, имеется ли существенное отличие от имеющихся на рынке товаров. Необходимо разъяснить возможное влияние на характер производства и реализацию существовавшей до этого продукции. Положительным или отрицательным будет это влияние, не сведет ли оно на нет ранее существовавшую структуру производства? На это вопрос не всегда можно однозначно ответить.

Пример: в одном из районов области ЛПХ населения, занимающиеся откормом скота, сдавали его перекупщикам по крайне невыгодным для себя ценам. Наиболее активная часть производителей создала кооператив по переработке мяса. Перекупщики ушли с данного рынка, так как им не обеспечивался достаточный для безубыточности объем закупок. В то же время не все хозяйства стали членами кооператива. Производственные мощности кооператива были рассчитаны только на его членов, финансы не позволяли быстро нарастить эти мощности, чтобы принять новых членов или хотя бы закупать у них продукцию. В результате большое количество ЛПХ вообще лишилось возможности сбывать продукцию.

Подобные ситуации следует предусматривать во избежание отрицательного влияния деятельности потребительской кооперации.

В потребительском перерабатывающем кооперативе возможны предложения по фирменному наименованию продукции с целью создания запоминающегося торгового бренда. При этом название нужно выбирать такое, чтобы оно легко читалось, запоминалось и не ассоциировалось у потребителя с какими-либо негативными явлениями и предметами

Примеры удачных названий: бренды кисломолочные продукты «Аленушка», конские колбасы «Батыр», свиные полуфабрикаты «Село Хрюкино».

Неудачные названия: «Питергорсыр», мясные полуфабрикаты «Жабин и Ко» и т.п.

Следует привести основные технико-экономические и потребительские характеристики товаров (работ, услуг). Если это продукция, то не будет лишней ее фотография, рисунок. Излишними особенностями увлекаться не стоит, так как цель данного раздела – познакомить эксперта (партнера, кредитора) с

предлагаемой продукцией (работой, услугой), а не утомить сложными технико-технологическими выкладками.

Также обосновывается необходимость для потребителя данного товара с позиций удовлетворения той или иной потребности.

Описывается практическая возможность реализации производства в существующих условиях. Если кооператив не является пионером в производстве какой-то продукции, то можно сослаться на опыт других фирм, действующих в аналогичной отрасли.

Если на производство нужна лицензия, то нужно указать, имеется ли она уже, ее номер, а если нет, то в какие сроки планируется ее получение. То же можно сказать о получении сертификатов на продукцию, работы, услуги.

Далее нужно обратить внимание на значимые особенности товара.

Для продукции:

- 1) вкусовые характеристики;
- 2) особенности и преимущества упаковки;
- 3) специфика технологии производства и хранения, обеспечивающая сохранение потребительских свойств;
- 4) преимущества цены.

Для услуг и работ:

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

Важно подчеркнуть, что продукция (работы, услуги) полностью удовлетворяют требованиям законодательства.

Далее следуют некоторые маркетинговые вопросы, такие как сегментация рынка и жизненный цикл товара (ЖЦТ).

Сегментация рынка призвана определить целевую группу кооператива, то есть выявить того, кто будет являться потребителем его продукции. Этот вопрос наиболее важен для перерабатывающих кооперативов, так как в обслуживающих и снабженческо-сбытовых основных потребителями их услуг и работ являются сами члены. Перерабатывающий же кооператив должен найти свою нишу, в которой будет реализовываться произведенная продукция. При этом не всегда достаточно назвать целевую аудиторию, например: женщины определенного возраста, дети, разнополое население с таким-то уровнем доходов, - часто необходимо подкрепить возможность реализовывать продукцию предварительными договорами (коммерческими предложениями) на поставку продукции в магазины, торговые сети, оптовые базы.

Оценивается жизненный цикл товара (ЖЦТ), то есть время существования товара на рынке. При этом исходят из того, что рано или поздно боль-

шинство товаров вытесняется с рынка другими, более совершенными. Для потребительских перерабатывающих кооперативов положительным моментом является то, что в сфере переработки сельскохозяйственной продукции существует много товаров-долгожителей, таких как: блочное мясо, мука, подсолнечное масло. Концепцию жизненного цикла целесообразно применять по отношению конкретного вида в упаковке или конкретной торговой марки.

Основные моменты раздела

- наименование видов продукции (услуг);
- назначение и область применения;
- заменяет ли новая продукция или услуга старые;
- является ли идея продукции (услуги) прогрессивной, ностальгической;
- возможно, фирменное название продукции;
- можно привести наглядное изображение продукции;
- основные потребительские (технико-экономические) характеристики продукции (услуги);
- потребности (настоящие и потенциальные), которые призвана удовлетворить продукция (услуга);
- степень освоения кооперативом продукции, наличие опыта производства данной продукции (или оказания услуг);
- наличие сертификата или необходимость выполнения сертификационных требований;
- имеет ли продукция фирменную марку;
- особенности упаковки;
- регулярность приобретения продукции (услуги);
- степень изменчивости спроса на продукцию (услугу);
- особенности цены продукции (услуги);
- стадия ЖЦТ;
- оценка реакции конкурентов на новый вид продукции (услуги);
- особенности технологии производства продукции (оказания услуги, выполнения работ);
- сравнительный анализ с продукцией (услугами) конкурентов;
- цены, по которым будет продаваться продукция (оказываться услуга, выполняться работа) и прибыль от продажи единицы.

3.4. Исследование и анализ рынка сбыта

Здесь нужно отметить, что для снабженческо-сбытовых и обслуживающих кооперативов данный раздел не имеет смысла описывать, так как в основном деятельность организации направлена на ее членов. Исследования следует проводить перерабатывающим кооперативам, так как их продукция должна соответствовать требованиям рынка, быть конкурентоспособной на нем.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

- 1. Размеры рынков (география рынков);*
- 2. Основные сегменты рынков (по продукции и потребителям) и их местонахождение;*
- 3. Что влияет на спрос на продукцию кооператива в каждом из этих сегментов;*
- 4. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков;*
- 5. Как предполагается реагировать на эти изменения;*
- 6. Емкость рынков доля кооператива на них;*
- 7. «Ниша» кооператива в рынках;*
- 8. Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков;*
- 9. Положение на рынках и предполагаемое развитие рынков (стабилизация, рост, снижение);*
- 10. Какова реакция рынка на новые виды продукции;*
- 11. Состояние спроса и его прогноз;*
- 12. Основные конкуренты и виды конкуренции (цена, качество, репутация и др.). Прогноз конкуренции;*
- 13. Сильные и слабые стороны (кооператива и конкурентов).*

Ключевой вопрос – какова оценка возможностей рынка?

Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответ на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию кооператива.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач кооператива, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду продукции. Эти показатели будут

характеризовать возможные объемы сбыта. Оттого, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех кооператива на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки. При изложении материала следует особенно проявлять реализм, не преувеличивая своих возможностей и не преуменьшая возможностей конкурентов, с тем чтобы не подорвать доверие к кооперативу.

Для российских предпринимателей, особенно сельских, составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено. Очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. За рубежные требуемые данные можно получить в местных торговых палатах, а также в отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации – свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли – широко распространены во всем мире. У нас же они делают свои первые шаги.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке – достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданы. Опыт показывает, что неудача большинства проваливающихся со временем кооперативов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой своих возможностей.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому виду продукции, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков:

1. По характеру конечного использования:

- рынок продукции производственного назначения (комбикорма, блочное мясо, сухое молоко);
- рынок продукции потребительского назначения (готовые к употреблению конечными потребителями товары).

2. По территориальному охвату:

- внутренний;
- региональный.

3. По соотношению продавцов и покупателей:

- рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта. При этом ни один отдельно взятый кооператив (или другое предприятие) практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

- рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью

продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

- олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного участника предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

- рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монополией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

4. По объему реализации:

- основной рынок, где реализуется основная часть продукции ;
- дополнительный (вспомогательный) рынок, на который кооператив выходит с небольшой частью товара;
- выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых видов продукции, для проведения пробных продаж.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т.е. проводится операция сегментирования рынка – разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к продукции и мотивы ее приобретения. Оттого, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех кооператива в конкурентной борьбе за рынок. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- а) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка продукции под предпочтения покупателя;
- б) повышение конкурентоспособности как продукции, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- в) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- г) возможно, ориентация работы кооператива на конкретного потребителя.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к продукции кооператива. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет. Оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

- на основе социально-демографических параметров: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т.п.;
- экономические параметры: среднедушевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т.п.;
- географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т.п.;
- поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т.д.;
- психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т.д.

Все эти признаки сегментации исследуются в комбинации друг с другом. Итоги сегментирования используются для выбора приемлемого для продукции кооператива сегмента (или нескольких сегментов), определения возможных объемов спроса и позиционирования товара.

Приведем пример сегментации, проведенной сельскохозяйственным потребительским перерабатывающим кооперативом, специализирующемся на производстве конкой колбасы:

Конская колбаса, хотя и является традиционным продуктом питания для мусульманского населения Пензенской области, отношение к ней различных потребителей неоднозначно. Интенсивность покупки и выбор ассортимента во многом зависят от дохода покупателя.

Сегментирование на рынке колбасных изделий пока связано с определенными сложностями. Основная проблема состоит в том, что покупатели еще не до конца определились в своих предпочтениях, и их вкусы только формируются. Возможно, в других регионах и при других условиях можно было бы выделить другие сегменты. Но в целом данное сегментирование позволяет выявить тенденции, наметившиеся на рынке колбасных изделий (таблица 1).

В целом более всего влияют на рынок сегменты вынужденных потребителей и любителей конских колбас. Именно их вкусы и предпочтения определяют основной ассортимент колбас из конины, представленных на рынке, и, скорее всего, будут определять в дальнейшем. Избыток колбасных изделий будет ориентировать их на потребление качественных сортов колбас, произведенных в надежных санитарных условиях. Более важным фактором станет доверие производителю. Интерес других сегментов к колбасным изделиям станет более избирательным. На рынке появится колбаса для более узких сегментов: для любителей здорового образа жизни, для особых случаев и т.д.

На потребительские предпочтения существенное влияние может оказать предложение мясного сырья. В условиях его сокращения часть производителей, особенно мелких, вынуждена будет свернуть свою деятельность или сократить ее, оставшись в нише деликатесов и дорогих, и рентабельных колбасных изделий. Остальные производители будут пытаться либо удешевить продукт за счет изменения качественных и вкусовых характеристик, либо увеличить цену. Но при этом поддерживать стабильность качества и привычные вкусовые свойства.

Таблица 1 - Основные сегменты потребителей конских колбас

Название группы	Демографические признаки	Характер потребления. Покупательское поведение
Равнодушные	Горожане, с высшим образованием, возраст 25-55 лет	Предпочитают мясо и мясные продукты и заботятся о качестве питания. Покупают редко высококачественную проверенную продукцию, в универсамах
Вынужденные потребители	Женщины, работающие, возраст 25-55 лет, семья 3-5 человек	Покупают для семьи, как продукт "на каждый день" с целью быстрого приготовления пищи, к пище относятся как к вынужденной необходимости. Покупают часто (не реже 1 раза в неделю), в основном дешевые вареные колбасы, к празднику - полукопченые колбасы. Ориентируются в ценах и производителях, имеют определенное место покупки (рынки, продмаги)
Случайные потребители	Мужчины, студенты, живущие отдельно	Покупают редко, когда есть деньги и нет времени на приготовление пищи, по случаю встречи с друзьями, иногда неожиданной. Не имеют ярко выраженных предпочтений, всеядны. Покупают спонтанно, как правило, в магазинах, крупных универсамах, плохо разбираются в марках, ориентируются на мнение продавца
Ритуалисты	Мусульманские мужчины и женщины, семейные, с разным уровнем дохода	Покупают традиционные сорта колбас, имеют сложившиеся вкусы. К новым видам продукции относятся настороженно. Покупают к празднику, семейному ужину, по особому случаю, покупки совершают регулярно
Гурманы	Небольшие семьи, одинокие, городские жители, люди свободных профессий	Колбаса как удовольствие, когда хотят "побаловать" себя и близких. Отдают предпочтение качественным продуктам, готовы пробовать новые, нетрадиционные сорта. Цена значения не имеет. Покупают часто
Любители колбасы	Дети, пожилые люди	Не покупают колбасу, но являются активными потребителями. Оказывают влияние на покупку. Цена имеет малое значение, главное - вкусовые свойства. Предпочитают определенный вид (вареные колбасы, сухие и др.). Готовы пробовать новые сорта и марки определенных видов колбасных изделий

В любом случае возрастает значение торговой марки как гарантии надежности покупаемых колбасных изделий. Потребителю при этом будет легче ориентироваться при выборе колбас, а производителю - найти свою нишу, своего потребителя. Исследование показало, что знание потребительских предпочтений дает возможность производителю не только учитывать настоящие требования рынка, но и предвидеть будущие, формируя новые потребности, прививая потребителю культуру питания и новое отношение к конским колбасам.

Далее необходимо провести оценку конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением продукции.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды продукции, на продукцию данного кооператива, на продукцию данной отрасли, всего внутреннего рынка, в региональном разрезе). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т.п.

Объем спроса – это то количество продукции, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменениях хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный вид продукции.

Спрос на продукцию кооператива выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю данного вида продукции в общем объеме продаж на данном рынке.

Основной ошибкой возникших и потерпевших неудачу в последние годы кооперативов было то, что они пытались продать рынку продукцию, подгоняя ее к реализации своих потребностей (блочное мясо, сухое молоко, овощи). Тогда как рынку нужно предлагать то, на что существует спрос. Поэтому нужно искать компромисс между удовлетворением потребностей членов кооператива (реализация сельскохозяйственной продукции) и все возрастающими в отношении качества и разнообразия продукции потребностями рынка.

Наличие спроса – основание для производства продукции. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего и перспективного спроса. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема продукции, общей стоимости их реализации на дан-

ном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного вида продукции, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями.

Эластичность спроса по цене есть отношение изменений в объеме спроса к изменению цен. Он рассчитывается следующим образом:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} \div \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \times \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0},$$

где E_p – эластичность по цене;

Q_1 – новый спрос;

Q_0 – существующий спрос при текущей цене;

P_1 – новая цена;

P_0 – текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество продукции, которую они приобретают.

В зависимости от назначения коэффициента ценовой эластичности различают:

$E_p < 1$ – неэластичный спрос (превышает изменение цен);

$E_p = 1$ – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);

$E_p > 1$ – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен. Но можно обойтись и более простой, графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без нее вообще нельзя. Можно попытаться определить вид кривой хотя бы приближенно, на основе авторитетных источников (специализированные издания, Интернет). Главная цель определения эластичности спроса по цене – указать, сколько продукции примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать эту продукцию.

Оценка эластичности спроса от цен покажет ту максимальную цену, по которой продукция может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется емкость рынка:

$$E = P + И - Э,$$

где P – производство данного товара в данном регионе (данной местности);

$И$ – импорт;

$Э$ – экспорт.

Затем определяем степень удовлетворения спроса:

$$K_c = E / C,$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;

E – емкость рынка;

C – спрос на данный вид продукции.

Если $K_c > 1$, то значит предложение превышает спрос, и соответственно, если $K_c < 1$, то спрос превышает предложение.

Следующим этапом должен стать отбор целевых сегментов рынка.

Целевой рынок – наиболее привлекательный для кооператива в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно кооператив выбрал тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

- *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т.е. ответы на вопросы, сколько продукции и какой стоимости может быть на нем реализованы, скольким равным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т.д.;

- *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;

- *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию о сегменте;

- *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадается ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимой продукции;

- *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, прирост общей массы прибыли кооператива и т.д.;

- *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

В этом пункте отражаются также факторы положения кооператива на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

- доля кооператива на рынке;
- престиж кооператива;
- взаимоотношения с конкурентами;
- финансовые средства, которыми располагает кооператив для проведения сбытовой политики;
- гибкость производственной и сбытовой программ.

Для оценки положения кооператива на рынках по различным видам продукции рекомендуется заполнить таблицу, которая отражает одновременно емкость данного рынка и долю поставок кооператива на этот рынок.

Таблица 2 - Характеристика участия кооператива на товарном рынке

Наименование продукции	Объем производства, тыс. руб.	Поставлено на рынок, тыс. руб.	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами, тыс. руб.	Доля поставки на рынок кооперативом, % к общему объему поставок

Основываясь на оценке преимуществ производимых кооперативом продукции, определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении. Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наибо-

лее вероятный. В официальный бизнес-план будет включен один из вариантов продаж – наиболее оптимальный.

Оптимистическая оценка прироста сбыта может быть определена как разница между спросом и емкостью рынка.

$$\text{ОП} = \text{С} - \text{Е},$$

Поскольку в настоящее время ситуация в экономике крайне нестабильная, наиболее вероятная оценка прогноза может составлять 50% от оптимистического прогноза, а пессимистическая оценка прогноза – 10% от ее оптимистической величины.

Следующим этапом данного раздела должен стать анализ и характеристика конкурентов, а также их стратегии и тактики.

В начале необходимо составить так называемую карту конкурентов и определить стратегическую группу конкурентов. Карта конкурентов составляется на основе их сравнения и группировке по определенным факторам, таким как, например, количество ассортимента продукции и количеству охваченных регионов. На основании составленной карты конкурентов выделяются стратегические группы конкурентов, действующие на рынке. необходимо отметить, что конкуренция между подобными группами практически отсутствует, но внутри них она весьма сильна. Такая группировка позволяет более обоснованно указать основных конкурентов кооператива.

Далее необходимо провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих видов продукции и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие виды продукции и каких фирм являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующую продукцию по базисной цене, характеристикам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующей продукции. Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашему кооперативу создать новые или улучшенные товары.

Проводя анализ конкурентов, вы должны всеми силами удерживаться от самой серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – искажение действительности в отношении конкурентной среды, которая часто имеет место в бизнес-планах многих организаций в результате:

- выдуманности недостатков конкурентов;
- замалчивания достоинств конкурентов;
- замалчивания собственных конкурентных недостатков и, наоборот, приукрашивания достоинств.

Нельзя поддаваться подобному соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего должна быть собственная репутация. Поэтому лучше оценивать своих конкурентов предельно честно. Ваша цель – найти те пробелы или слабые места в стратегии конкурентов или качественные характеристики товара, которые откроют для вас реальный шанс добиться успеха.

Анализируя своих конкурентов, надо стараться учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, а не суживать свое поле зрения только самыми бросающимися в глаза параметрами – ценой и основными качественными характеристиками. Важно постараться понять, что на самом деле существенно для будущих покупателей продукции кооператива и как она сможет удовлетворить эти потребности с выгодой для всех членов.

Основные моменты раздела

1. Оценка рынка сбыта:

- рынки, на которые планируется бизнес. Их типы и наименование (например, рынок мясных полуфабрикатов);
- перспективные рынки;
- местоположение рынков относительно кооператива;
- характеристика основных и вспомогательных рынков (их размеры, тенденции и ожидаемые ближайшие изменения);
- предполагаемая емкость каждого из этих рынков;
- оптимальная система сбыта, позволяющая проникнуть на эти рынки;
- влияние государственной (региональной) политики на ввоз на рынки сбыта аналогичной продукции;
- часть населения, уже покупающая подобную продукцию (и каких фирм?);
- причины, обуславливающие покупку определенными социальными группами именно такой продукции, а не другой;
- отношения населения в целом к продукции этой группы;
- специфические требования, выдвигаемые определенными группами населения по отношению к продукции кооператива;
- характеристики основных потребителей данного вида продукции (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и др.);
- клиенты, на которых следует рассчитывать в различных регионах сбыта;
- основные сегменты рынков по каждому виду продукции, их наименование;
- общая и импортная емкость каждого сегмента по данному товару;
- доля кооператива на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения;
- анализ рынков (сегментов рынка) по степени конкурентной борьбы;

- ранжирование данных рынков (сегментов рынка) по их ценности для кооператива и другим критериям;
- факторы, влияющие на спрос на продукцию кооператива в каждом из этих сегментов;
- прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов;
- предложения по соответствующей реакции на эти изменения;
- методика изучения потребностей и оценки спроса;
- исполнитель исследования потребностей и оценки спроса (кто проводит исследование: сам кооператив или фирмы специального профиля);
- прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе;
- потенциальный объем продаж;
- ожидаемая реакция рынка на новый вид продукции;
- наличие пробных продаж и тестирования рынка.

2. Оценка конкурентной среды:

- характеристика области деятельности кооператива (динамичная; консервативная);
- карта конкурентов;
- число фирм-конкурентов, их название;
- часть рынка, контролируемая крупными фирмами-конкурентами, и динамика овладения рынком этими фирмами;
- факторы, определяющие конкуренцию в настоящем и будущем;
- тенденции, которые могут изменить расстановку сил в конкурентной борьбе;
- положение дел у фирм-конкурентов: с доходами, внедрением новых видов продукции;
- предмет наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, имидж организации и др.);
- планы, существующие у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;
- рыночные стратегии, которых придерживаются конкурирующие фирмы в настоящее время;
- используемые конкурентами средства реализации выбранных стратегий;
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов;
- особенности поведения фирм-конкурентов в отношении рекламы своих товаров (услуг);

- продукция конкурентов: основные показатели, уровень качества, упаковка, вкусовые свойства и т.д.;
- цена на продукцию конкурентов и их политика цен;
- имидж фирм-конкурентов;
- конкурентоспособность предлагаемой продукции на каждом рынке и сегменте;
- насколько эффективно конкуренты откликаются на запросы и желания потребителей;
- влияние конкуренции на ассортиментную политику;
- рынки и сегменты, на которые следует продвигать новые виды продукции (какие и почему?);
- продукция, которую следует снять с производства (почему?).

3.5. План маркетинга

Этот раздел также требует проработки в основном в отношении перерабатывающих кооперативов.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Какая основная стратегия развития кооператива;*
2. *Какова маркетинговая стратегия по сегментам рынка;*
3. *Какова товарная стратегия кооператива;*
4. *Каковы кратко-и долгосрочные цели в принятой кооперативом политике ценообразования;*
5. *Какие используются методы ценообразования;*
6. *Соответствуют ли предлагаемые цены тому имиджу, который кооператив старается создать на рынке;*
7. *Какие факторы являются определяющими в выборе каналов распределения;*
8. *Виды транспорта, которые использует кооператив;*
9. *Имеются ли склады у кооператива, какова их емкость;*
10. *Предполагается ли использование фирменного наименования;*
11. *Виды рекламы и их действенность;*
12. *Какие методы стимулирования продаж планируется использовать.*

Ключевой вопрос – каков комплекс маркетинга и как он приведет к успеху?

Данный раздел является одним из важнейших, так как в нем непосредственно говорится о характере намечаемых мероприятий и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. При этом нужно не просто представить концепцию, а «продать» идею как привлекательную возможность вложений (для членов кооператива) и как кредитный риск с заманчивыми перспективами (для кредитора).

Раздел должен быть написан таким языком, чтобы был понятен всем – и руководству кооператива, и ассоциированным членам, и кредиторам.

История свидетельствует о том, что маркетинг является одним из важных условий на пути к успеху. Многие предприятия, имевшие действительно нужный потребителю товар, претерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или отсутствия такового.

При любом производстве требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому при разработке плана маркетинга основываются на следующих принципах:

- принцип «понимания потребителей», основанный на учете потребностей и динамике рыночной конъюнктуры;
- принцип «борьбы за потребителя», что означает активное воздействие на рынок с помощью всех доступных средств (качество продукции, реклама, политика скидок);
- принцип «максимального приспособления производства к требованиям рынка», означающий, что вся деятельность кооператива должна основываться на знании потребительского спроса и его изменения в перспективе.

Рекомендуется отразить в данном разделе следующие пункты:

Цели и стратегии маркетинга.

После определения общей целевой стратегии кооператива по каждому виду продукции разрабатывается детализированный план действий. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемой продукции в конечном счете зависит от потребностей конечных потребителей. Отличия видов продукции в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей. Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом виде продукции.

Ценообразование. Ценовая стратегия может основываться на а) затратах, б) спросе, в) конкуренции. При стратегии формирования цены в зависимости от затрат рассчитываются прямые, накладные расходы, потери при продажах, прибавляется желаемая норма прибыли. Спрос не изучается. Данная стратегия применима, если продукция гарантированно продается по назначенной цене. Стратегия, основанная на спросе исходит из того, что цена определяется на уровне среднерыночной, а затраты не превышают разницу

между ценой и прибылью. При конъюнктурной стратегии цены могут быть ниже или выше рыночных – в зависимости от лояльности потребителей.

Иногда вновь созданным кооператива приходится прибегать к тактике «ценового лидерства». Это означает, что часть продукции продается по ценам, не обеспечивающим прибыль. Это привлекает покупателей, и безубыточность обеспечивается массовостью продаж. Эту же цель преследуют скидки на оптовые закупки.

Схемы распространения товаров. Распределение и сбыт включают три элемента: транспортировку, хранение и контакт с потребителем. Продукция может распространяться по многоуровневым каналам – через оптовые базы, точки розничной торговли, торговые сети. В большинстве случаев это предполагает использование транспорта. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос (в том числе из-за сезонности производства и потребления, что наиболее характерно для многих видов сельскохозяйственной продукции) продукция должна храниться. Также имеет смысл отслеживать условия продажи в конкретной торговой точке – температурный режим, расположение на полках, часы работы магазина, уровень обслуживания в нем.

При выборе каналов товародвижения учитывается следующее:

1. Потребители, их характеристики (количество, возраст, доход, предпочтения) и потребности.
2. Компания-продавец, ее цели (норма прибыли), ресурсы (наличие и уровень торгового оборудования, транспортное обслуживание, гибкость, условия расчетов с поставщиками), специализация, опыт работы в сфере сбыта, репутация.
3. Характеристики продукции (цена, качество, сохранность, частота отгрузок, масса товарной единицы, объемы партий, разделяемость).
4. Конкуренция (число конкурентов, их концентрация, методы продаж, ассортимент конкурирующей продукции).
5. Специфика канала товародвижения (прямой или косвенный канал, доступность для вхождения в него кооператива, ограничения для вхождения и возможности их преодоления, в том числе с использованием административных рычагов).

Можно провести оценку эффективности продаж через оптовую или розничную сети. Оптовые поставки экономят время и ресурсы, однако оптовые скидки существенно уменьшают доход.

Стимулирование сбыта. Кооператив может воспользоваться следующими средствами стимулирования сбыта:

- прямая почтовая рассылка, в том числе через Интернет;
- размещение рекламы;
- печать брошюр, буклетов;

- участие в торговых выставках;
- оформление витрин у непосредственных продавцов;
- спонсорство разного рода мероприятий, где распространяется продукция;
- лотереи, розыгрыши, акции.

Вид стимулирования зависит от специфики товара, положения кооператива на рынке, его финансовых возможностей и целей.

Реклама. Положительной стороной рекламы является то, что она может существенно расширить географию продаж. Отрицательной – ее дороговизна. Рекламный план содержит следующую информацию:

- цели рекламы (внедрение продукции на рынок, напоминание о ней);
- бюджет рекламы (сколько денег по источникам предполагается израсходовать);
- средства рекламы;
- сроки и частота рекламных акций, сообщений, роликов;

Формирование общественного мнения. Нелишним будет в настоящих условиях уделить внимание формированию общественного мнения о потребительской кооперации вообще и о вашей конкретной организации в частности, ее продукции. Главными задачами при этом являются:

- создание систематического благоприятного мнения сельского населения о потребительской кооперации, местных ЛПХ, К(Ф)Х, прочих предпринимательских структур, потребителей, государственных учреждений о вашем кооперативе и его продукции. С этой целью привлекаются средства массовой информации, устраиваются благотворительные, юбилейные мероприятия, дни открытых дверей, ознакомительные, обучающие семинары. Наиболее успешно функционирующие кооперативы даже организуют стажировки новичков;
- торговые презентации, посвященные демонстрации продукции кооператива с освещением всех полезных свойств, конкурентных преимуществ, разнообразия.

Основные моменты раздела

- основные цели и стратегии маркетинга;
- маркетинговые стратегии по всем сегментам рынка;
- товарная стратегия;
- основные подходы кооператива к ценообразованию;
- стратегии ценообразования (высокое качество или уникальность продукции – высокая цена, цена в зависимости от цен конкурентов, низкие издержки – низкая цена);
- характер отражения ценами издержек, спроса, конкурентоспособности;

- способность кооператива при таких ценах контролировать свою долю рынка;
- динамика цен конкурентов;
- соответствие предлагаемых цен имиджу кооператива;
- наличие и характер политики стимулирования цен;
- действия кооператива при снижении цен конкурентами;
- схема поступления каждого вида продукции на рынок;
- структура и размеры каналов сбыта;
- надежность и рентабельность выбранных каналов распределения;
- оптимальность схемы транспортировки продукции;
- виды используемого транспорта;
- наличие собственного транспортного хозяйства или привлечение транспортных фирм (их характеристики);
- пути снижения транспортных затрат и ускорения транспортировки;
- обеспечение товаров в пути;
- наличие в качестве партнера сильной торговой организации (сети);
- способ организации торговли;
- оптимальность расположения пунктов торговли, где реализуется продукция кооператива;
- складское хозяйство торговых точек;
- оптимальные партии поставок продукции по каналам;
- результативные показатели по каналам распределения, торговым точкам;
- обеспеченность торговли рекламным материалом;
- уровень сохранности товаров, нормы порчи при определенных условиях;
- организация контроля каналов распределения;
- альтернативные каналы и методы распределения;
- реакции кооператива по возможным рекламациям на продукцию;
- выбор и оценка разных методов стимулирования сбыта (скидки, отсрочка платежа, льготные сделки, бонусы);
- участие в выставках-продажах, ярмарках, потребительских конференциях;
- пробы образцов продукции;
- проведение дегустаций (так как часто продукцией перерабатывающих кооперативов являются продукты питания);
- условия поставок;
- цели рекламы;
- направленность рекламы (целевая аудитория, сегмент рынка, рынок в целом);
- виды и способы использования СМИ в рекламной деятельности;

- обоснованность выбора способа рекламы;
- бюджет рекламной кампании;
- стиль рекламы;
- выбор рекламного агентства;
- предварительная оценка эффективности рекламы;
- организация встреч с представителями СМИ в целях формирования положительного общественного мнения;
- членство кооператива в общественных организациях, ассоциациях.

3.6. План производства (операционный план)

Этот раздел готовится перерабатывающими кооперативами, для обслуживающих и снабженческо-сбытовых кооперативов разрабатывается операционный план.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Где будет производиться продукция – в действующем или вновь созданном кооперативе;*
2. *Насколько удачно выбрано местоположение кооператива исходя из близости к рынкам сбыта, источникам сырья (членам кооператива), доступности рабочей силы, транспорта и т.п.;*
3. *Технология, способ производства;*
4. *Обеспечивает ли планируемая в производстве технология экономию ресурсов, гибкость производства;*
5. *Какова потребность в производственных помещениях и как она обеспечивается;*
6. *Какова потребность в сырье, материалах, комплектующих и как она обеспечивается;*
7. *Какова репутация поставщиков (в том числе членов кооператива), их опыт работы, месторасположение;*
8. *Каков состав, структура и качество основных средств, в том числе оборудования, используемых кооперативом;*
9. *Обеспечивает планируемая технология и используемое кооперативом оборудование экологичность производства, имеются ли очистные сооружения, их качественные характеристики;*
10. *Какие возможны затруднения при производстве;*
11. *Каковы прямые, косвенные и суммарные издержки на производство и реализацию продукции, уровень накладных расходов;*
12. *Прогнозная себестоимость продукции кооператива.*

Ключевой вопрос – каков организационно-технический уровень производства, каковы издержки кооператива?

Раздел начинается с краткого пояснения о том, где будет изготавливаться продукция, - в действующем или вновь организованном кооперативе. Важно подчеркнуть выгодность месторасположения кооператива(если это имеет место) относительно рынков сбыта, поставок сырья для переработки, рабочей силы.

Следующий шаг – описание технологического процесса. При этом указывается тип производств (единичное, серийное, массовое, смешанное), методы его организации, структура производственного цикла, его длительность. Можно схематично изобразить техпроцесс - при этом наглядно будет показано, откуда и куда будет поступать сырье, в каких целях и как оно будет перерабатываться в готовую продукцию. Здесь же дается оценка технологии последующим направлениям: соответствие технологии современным требованиям, уровень автоматизации производственного процесса, обеспечение гибкости процессов, возможность изменять объемы производства в зависимости от спроса и конъюнктуры рынка. Отметьте основные направления совершенствования технологии (если они будут иметь место). Если в будущем предусматривается изменения технологии, то нужно описать, как эти изменения отразятся на качестве выпускаемой продукции, объемах производства, затратах, цене продукции.

Вряд ли в кооперативе возможно внедрение систем управления качеством продукции, но вопросы контроля качества требуют некоторого освещения. Нужно описать какими стандартами руководствуется кооператив, разработку технических условий на производство, сертификацию.

В данном разделе может также содержаться информация об охране окружающей среды, приводится оценка воздействия на атмосферу, водные ресурсы, описывается комплекс мер по утилизации отходов, очистке стоков и указывается сумма затрат на это.

Далее составляется производственная программа, основанная на результатах маркетинговых исследований рынка с сопоставлением их с производственными мощностями кооператива. Основные показатели производственной программы следующие:

- номенклатура продукции с указанием ее количества;
- товарная продукция;
- незавершенное производство;
- валовая продукция.

Приведенные показатели, как правило, отражаются в натуральном и стоимостном выражении. Преимущество натуральных показателей состоит в

том, что они дают наглядное представление при оценке удовлетворения потребности в данном виде продукции, вклад каждого члена кооператива в формировании конечной продукции, степень использования производственных мощностей кооператива. Недостаток натуральных показателей проявляется в кооперативах с многономенклатурной или разнородной продукцией, единицы которой нельзя складывать между собой (цельное молоко, сухое молоко, сыр). В этом случае удобнее использование стоимостных показателей, таких как: валовая продукция, товарная продукция, выручка от реализации.

Валовая продукция – это суммарная стоимость всей произведенной кооперативом продукции в данном периоде. Расчет производится по среднерыночным ценам.

Товарная продукция – это продукция, предназначенная к реализации в данном периоде. Она отличается от валовой на величину дополнительной реализации со складов (продукции, произведенной в более ранние периоды и требующей реализации в силу изменений рыночного спроса, конъюнктуры или других причин) или, наоборот, задержки на складе части произведенной в данном периоде продукции.

Выручка от реализации планируется как сумма поступлений с учетом каналов реализации и цен на конкретные виды продукции в зависимости от канала.

Выпуск продукции в натуральных показателях планируется на 3-5 лет. Целесообразно в начальный период (первый год) приводить данные по месяцам, 2-3 годы – по кварталам, далее – по годам. Однако, если производство носит ярко выраженный сезонный характер, то весь период планирования расписывается по месяцам.

Таблица 3 – Производственная программа кооператива

Вид продукции	Ед. изм.	Объемы производства по периодам						
		2009 г			...кв.	...кв.	...кв.	2011 г.
		Окт.	Нояб.	Дек.	2010г.	2010г.	2010г.	
Колбаса	кг							
Нарезка	кг							
Блочное мясо	т							
Прочее								

В рабочем бизнес-плане рекомендуется рассчитать три варианта прогноза производства: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный (подробнее см. в разделе «Управление рисками»). В официальный вариант включается наиболее вероятный вариант.

Производственная программа соотносится с имеющимися производственными мощностями кооператива, приводятся данные о наличии последних,

планируется дополнительный ввод в эксплуатацию или, наоборот, замораживание, продажа активов. Также указывается сменность работы оборудования. Состав и структура производственных фондов (активов) оказывает прямое влияние как на производственную программу выпуска, так и на финансы предприятия в части прямых затрат, налога на имущество, поэтому вопросы оценки основных производственных фондов требуют подробного освещения в данном разделе.

Прежде всего, освещаются вопросы, связанные с движением (расширением, реконструкцией, модернизацией, выбытием) основных средств:

Таблица 4 – Состав, структура и движение
основных производственных фондов

Группа, вид ОПФ	Стоимость на нач. пе- риода, руб.	Уд. вес, %	Выбыло в теч. периода, руб.	Поступило в теч. периода, руб.	Остаток на кон. периода, руб.

Также планируется износ основных производственных фондов:

Таблица 5 – Состав, структура и движение
основных производственных фондов

Группа, вид ОПФ	Первонач. стоимость, руб.	Стоимость на нач. пе- риода, руб.	Износ, %	Сумма изно- са, руб.	Остаток на кон. периода, руб.

Очень важно и тщательно следует подойти к описанию вопросов, посвященных снабжению сырьем, материалами и комплектующими — ведь от этого во многом зависит бесперебойность технологического процесса. Следует указать, какими запасами сырья и иных материальных ценностей обладает кооператив (его члены как поставщики) к моменту начала производства, и как будут организованы поставки в дальнейшем. Как уже отмечалось выше, при наличии такой возможности желательно охарактеризовать каждого предполагаемого поставщика, указав примерно следующие данные: полное наименование и месторасположение, опыт работы на рынке, опыт сотрудничества с данным поставщиком до настоящего момента (если таковой имел место быть), деловая репутация поставщика, кто еще из известных субъектов хозяйствования работал с данным поставщиком, и т.п. Если используемые в процессе производства сырье и материалы требуют определенных условий хранения (соблюдение температурного режима, определенной влажности, и т.д.), следует указать в бизнес-плане, каким образом эти условия будут обеспечиваться.

Основной же задачей данного раздела является планирование затрат и себестоимости продукции. Затраты группируются по отдельным признакам. Классификация затрат осуществляется:

- *по экономическим элементам*, когда все затраты сводятся в отдельные группы по их экономической однородности независимо от места расходования и целевого назначения. Он делится на:

- 1) материальные затраты – это стоимость сырья и материалов,
- 2) зарплату и отчисления на социальные нужды,
- 3) амортизацию,
- 4) прочие расходы – на ремонт, оплату процентов по кредитам, рекламу;

- *по статьям затрат*, когда группа затрат включает один или несколько экономических элементов. Статьи затрат учитываются в калькуляции. При этом основные (прямые) издержки связаны непосредственно с производством продукции, а накладные (косвенные) – с обслуживанием и управлением. Калькуляция себестоимости единицы продукции может осуществляться примерно так:

Таблица 6 – Номенклатура статей затрат
в калькуляции себестоимости продукции

Наименование статьи калькуляции	Ед. изм.	Расход	Потери, %	Стоимость на ед. продукции, руб.
Сырье и материалы				
А	кг			
Б	шт.			
В	м			
Полуфабрикаты и возвратная продукция кооператива				
Топливо и энергия на технологические нужды				
Сдельная зарплата	х	х	х	
Дополнительная зарплата основных производственных рабочих	х	х	х	
Отчисления на социальные нужды	х	х	х	
Расходы по содержанию оборудования	х	х	х	
Амортизация производственного оборудования	х	х	х	
Общепроизводственные расходы	х	х	х	
Цеховая (производственная себестоимость)	х	х	х	
Общехозяйственные расходы	х	х	х	

Потери от брака	x	x	x	
Прочие накладные расходы	x	x	x	
Полная (хозяйственная) себестоимость	x	x	x	
Коммерческие расходы	x	x	x	
Коммерческая себестоимость	x	x	x	

Как известно, без персонала невозможно осуществление никакой финансово-хозяйственной и производственной деятельности. Поэтому в производственном плане следует привести характеристику персонала кооператива. Особое внимание при этом необходимо уделить следующим категориям персонала: административно-управленческий персонал, инженерно-технический персонал и производственный персонал. При этом рекомендуется подробно рассказать об условиях труда, а также условиях оплаты и стимулирования работников.

Также необходимо рассмотреть вопросы повышения квалификации и обучения персонала. Например, раз в три года сотрудников, занимающих определенные должности, предполагается отправлять на курсы повышения квалификации с отрывом от производства. Если в процессе осуществления деятельности возможны изменения в структуре персонала кооператива, то желательно в той или иной степени упомянуть об этом в производственном плане.

Основные моменты раздела

- наличие или отсутствие необходимости организации нового кооператива по производству данных видов продукции;
- месторасположение кооператива;
- производственные мощности, которые потребуются и динамика их ввода в будущем;
- основные средства, необходимые для организации производства, динамика их стоимости;
- потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;
- возможные затруднения в организации и работе кооператива;
- поставщики сырья, материалов и комплектующих, доля членов кооператива в поставках (должна быть не менее 50% в структуре закупок);
- условия закупок;
- лимитирование объемов производства в соответствии с разного рода условиями;
- предполагаемый механизм планирования производства;
- схема производственных потоков;

- вопросы контроля качества;
- система охраны окружающей среды;
- незавершенное производство или строительство;
- издержки производства; - политика и мероприятия в области изменения производственного потенциала кооператива.

Если данный раздел разрабатывается в отношении обслуживающего или снабженческо-сбытового кооператива (операционный план), то вместо разделов, освещающих производственные операции, описывается технология предоставления услуг или выполнения работ. Кроме того, необходимо описать порядок снабженческих или сбытовых операций, условия договоров с членами кооператива и со сторонними партнерами, объемы услуг кооператива. При описании условий договоров акцент делается на объемы операций с указанием доли по отношению к каждому члену кооператива, сроки поставок (закупок), условия расчетов, качество поставляемой продукции, сроки поставок, берет ли кооператив на себя затраты по транспортировке, складированию, хранению, сортировке продукции и т.п.

3.7. Организационный план

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Какова организационная структура кооператива;*
2. *Насколько соответствует организационно-правовая форма (потребительский кооператив) и форма собственности будущей деятельности, какие предполагаются изменения;*
3. *Как планируются отношения с действительными и ассоциированными членами кооператива, каковы потенциальные обязательства всех членов в соответствии с действующим законодательством и уставом кооператива;*
4. *Каковы источники профессиональной поддержки кооператива (юридическая, банковская, страховая, информационная - центра поддержки сельскохозяйственной кооперации, ревсоюза ;*
5. *Каково количество персонала и какова потребность в нем;*
6. *Анализ персонала, который может потребоваться в будущем, источники найма, его организация и гарантии кооператива;*
7. *Какова система делегирования ответственности;*
8. *Какова система стимулирования персонала, его мотивации, продвижения;*
9. *Какие имеются правовые аспекты, способные повлиять на деятельность кооператива;*

10. Какие законодательные и нормативные акты регулируют работу кооператива.

Ключевой вопрос – какова организационная структура, профессионализм и рыночная ориентация персонала?

Организационная структура обычно изображается в виде графической схемы, подтверждается штатным расписанием кооператива, должностными инструкциями. Основные характеристики организационной структуры: численность персонала по функциям, количество уровней иерархии, количество структурных звеньев, степень централизации управления.

Пример схемы оргструктуры кооператива по переработке молока:



Рисунок 3 – Организационная структура СППК «Лужок», специализирующегося на закупе и переработке молока

При описании оргструктуры необходимо показать: какова структура управления кооперативом, кто и чем будет заниматься, как все работники взаимодействуют между собой, как планируется координировать и контролировать их деятельность. При этом подчеркиваются достоинства разработанной оргструктуры, ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать следующие:

- соответствие объема выполняемых работ числу их исполнителей;
- сосредоточение на каждой ступени управления необходимых функций и прав для их реализации;
- отсутствие параллельности и дублирования функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- соблюдение норм управляемости, то есть числа исполнителей, приходящихся на одного руководителя или координатора деятельности;
- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности и экономической эффективности производства и управления.

Существенный фактор обеспечения эффективной работы кооператива – его управленческий коллектив. Ему должно придаваться особое значение, ведь успех деятельности зависит от опыта и зрелости менеджерского звена. В бизнес-плане следует, по возможности, отразить поведенческие, управленческие способности команды, при этом указывается возраст, образование, стаж работы в подобной должности, предыдущие места работы, функциональные обязанности председателя, главного бухгалтера и основных специалистов.

Отмечается размер заработной платы, средний по кооперативу, по должностям, указывается размер надбавок, премий.

Отдельно описывается кадровая политика кооператива, то есть планируется система подбора кадров, установление испытательного срока, методы специальной подготовки, система продвижения работников. Могут составляться планы социального развития для работников кооператива. При этом все должно быть подчинено целям повышения доходов и уровня жизни как работников, так и членов кооператива, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры на селе, улучшения социально-трудовых и жилищно-бытовых условий селян, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда.

В организационном плане также могут быть описаны некоторые правовые аспекты деятельности кооператива: сведения о регистрации, уставные документы, законодательные ограничения, особенности налогообложения и

т.п. Указываются федеральные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности кооператива.

Основные моменты раздела

- организационная схема управления кооперативом, ее структура;
- состав подразделений и их функции;
- положения о структурных подразделениях (если таковые есть);
- организация координирования и взаимодействия в кооперативе;
- соответствие организационной структуры целям и стратегии кооператива;
- потребность в кадрах по профессиям;
- квалификационные требования;
- формы привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, сезонный найм);
- заработная плата по профессиям;
- фактическое предложение рынком труда работников нужной квалификации по местонахождению кооператива;
- виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников кооператива;
- соотношение между количеством основных и вспомогательных, постоянных и сезонных работников, АУП и рабочих;
- дополнительные материальные и нематериальные льготы для работников;
- режим труда и сменность работы в кооперативе;
- система стимулирования;
- обеспечение трудовой дисциплины;
- общие сведения об исполнителях и руководстве кооператива;
- система персональной ответственности за выполнение или невыполнение работ;
- из-за чего можно ожидать потерь ведущих специалистов;
- принципы найма и отбора работников;
- система планирования профессиональной подготовки и переподготовки, повышения квалификации;
- система продвижения работников по службе;
- система социального развития.

3.8. Финансовый план

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. Какой доход, по вашим расчетам, будет приносить кооператив;
2. Какое количество денег нужно вложить для организации деятельности;
3. Сбалансированы ли денежные поступления и оттоки финансовых ресурсов;

4. Будет ли кооператив получать прибыль, как он ее будет распределять;
5. Каковы основные финансовые результаты по годам;
6. Прогнозный баланс кооператива по годам;
7. Какие имеются потенциальные источники финансирования и сферы вложения средств;
8. Какое имущество может быть предоставлено в залог при условии привлечения заемного капитала;
9. Какие сроки и условия кредитования;
10. На какой доход могут рассчитывать ассоциированные члены.

Ключевой вопрос – какова потребность в финансовых ресурсах, их источники и обеспечение финансовой устойчивости кооператива?

Этот раздел посвящается планированию финансового обеспечения деятельности кооператива с целью наиболее эффективного использования имеющихся и привлеченных денежных средств.

Если кооператив уже функционирует больше года, то описывается его финансовое состояние за прошедший год, приводятся финансовые результаты. Если кооператив вновь организуемый, то готовятся плановые финансовые документы.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности действующего кооператива анализируется комплекс документов по методике, рекомендованной банком, инвестором или произвольно, но с соблюдением определенных правил, стандартов международной финансовой отчетности. Как правило, для этого нужны следующие документы: баланс кооператива, отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках.

Плановую документацию целесообразно представить в виде следующей системы:

- 1) план производства и сбыта (операционный план);
- 2) план доходов и расходов;
- 3) план движения денежных средств;
- 4) прогнозный баланс.

План производства и сбыта отражает за каждый период результаты взаимодействия кооператива и целевых рынков по каждому виду продукции, услуг, работ. Основные показатели этого документа: рыночный потенциал кооператива в единицах продукции, цены на продукцию, услуги, работы, объемы продаж, запасы продукции на складе. Эти показатели призваны дать руководству кооператива, кредиторам представление о доле рынка по каждому виду продукции. Этот документ составляется с учетом маркетинга и технико-технологических возможностей организации.

План доходов и расходов должен показать, сможет ли кооператив окупить вкладываемые средства, будет ли его деятельность безубыточной, а, если кооператив получит прибыль, какие есть возможности для получения его членами еще большей выгоды. Сюда обычно включаются следующие показатели: выручка от продажи продукции (оказания услуг, выполнения работ), производственные (операционные) издержки, накладные расходы, налоги и отчисления, чистая прибыль, в том числе остающаяся в распоряжении кооператива. При этом можно детализировать доходы и расходы по каждому виду продукции (услуг, работ) с тем, чтобы выяснить, какие виды деятельности приносят наибольшую выгоду. Если в обычном предприятии те виды товаров, которые приносят убыток, обычно снимаются с производства, то в кооперативе может быть так, что отдельные направления могут быть и убыточными, но от них нельзя отказаться, так они составляют основную заинтересованность входящих в кооператив членов. При этом нужно стараться, чтобы другие виды продукции (услуг, работ) покрыли этот убыток.

Пример

Снабженческо-сбытовой обслуживающий кооператив обеспечил своих членов, занимающихся выращиванием картофеля, элитными семенами. При этом продал их членам кооператив по цене закупки (даже по цене приобретения семена имеют достаточно высокую цену). При этом кооператив получает убыток по этому направлению деятельности, так как с учетом общехозяйственных и общепроизводственных расходов, транспортировки и сортировки семян, последние имеют более высокую себестоимость. В то же время услуга по обработке почвы (вспашка) по себестоимости составляет 4287 руб./га. Кооператив оказывает ее своим членам по 4800 руб., нечленам – по 5000 руб., таким образом покрывая убыток от реализации семян.

План движения денежных средств отражает процесс поступления и расходования денежных средств в процессе работы кооператива. Основные показатели этого документа : выручка от реализации продукции (оказания услуг, выполнения работ с учетом даты поступления денежных средств в кассу или на р/с кооператива, денежные затраты кооператива по факту их осуществления (то есть с учетом отсрочки платежей, авансов), инвестиции по срокам их осуществления, полученные кредиты и выплаты по ним, прочие расходы и поступления.

Балансовый отчет подводит итоги хозяйственной и финансовой деятельности за период. Составляется поквартально или по полугодиям, по годам. Здесь должен содержаться полный перечень активов кооператива и его пассивов. По балансу можно судить о чистой стоимости и ликвидности организации. Балансовый отчет необходим для подачи налоговой декларации, поэтому часть налогов (налог на имущество) планируется именно по этому документу.

Для построения таблицы « Прогнозный план доходов и расходов» ("Отчет о прибылях и убытках") необходимы следующие данные:

Из плана продаж - выручка от реализации продукции и услуг, потери при продажах за определенный период времени (например, год). При этом в отчете о прибылях и убытках отражается суммарная величина объема продаж в стоимостном выражении, представляющая собой сумму "контрактных" продаж в данный период времени: продажи по факту, продажи в кредит, а также сумма от продаж с авансовыми платежами в предыдущие периоды за продукцию, которая была поставлена заказчикам в текущий период времени.

Из плана издержек - сумма переменных (прямых) издержек с учетом плана производства за расчетный период времени (месяц, квартал, год), а также сумма общих (операционных, торгово-административных издержек) за расчетный период. При этом необходимо помнить, что общие (постоянные) затраты включают в себя амортизационные отчисления и начисленные проценты по кредитам.

Ниже приведена форма представления плана прибылей и убытков, которая может дополняться в зависимости от условий конкретного кооператива.

+	Валовый объем продаж
-	Потери
=	Чистый объем продаж
-	Переменные издержки (в т.ч. сырье и материалы, комплектующие изделия, сдельная заработная плата, другие прямые издержки)
=	Валовая прибыль
-	Операционные издержки
-	Торгово-административные издержки
-	Амортизация
-	Проценты по кредитам
-	Другие затраты
+	Другие доходы
=	Прибыль до выплаты налога
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

В основе Плана денежных средств (Кэш-Фло) лежит метод анализа денежных потоков, используемый во всех наиболее известных методиках планирования и оценки эффективности проектов. Термин "Кэш-Фло" используется для определения текущего остатка имеющихся в распоряжении кооператива денежных средств. Этот остаток формируется за счет притока (доходов от реализации продукции и услуг, доходов от реализации активов кооператива, взносов в паевой фонд, кредитов и займов и т.д.) и оттока (затрат на производство продукции и услуг, общих издержек кооператива, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение кредитов и займов, выплаты дивидендов ассоциированным членам, налоговых и других выплат) денежных средств.

Все поступления и платежи отображаются в "Плане движения денежных средств" в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, т.е. с учетом времени задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется кооперативом для выплат, на обеспечение производственной (операционной) деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения кредитов и займов, выплаты налогов и личное потребление. Таким образом, "План денежных потоков", основанный на методе "Кэш-Фло", демонстрирует движение денежных средств и отражает деятельность кооператива в динамике от периода к периоду.

1	Поступления от сбыта продукции
2	Прямые производственные издержки
3	Затраты на сдельную зарплату
4	Поступления от других видов деятельности
5	Выплаты на другие виды деятельности
6	Операционные (общие) издержки
7	Налоги
8=1-2-3+4-5-6-7	<i>Кэш-Фло от производственной деятельности</i>
9	Затраты на приобретение активов
10	Другие издержки подготовительного периода
11	Поступления от реализации активов
12=11-10-9	<i>Кэш-Фло от инвестиционной деятельности</i>
13	Собственный (акционерный) капитал
14	Заемный капитал
15	Выплаты в погашение кредитов и займов
16	Выплаты процентов по кредитам и займам
17	Банковские вклады
18	Доходы по банковским вкладам
19	Выплаты дивидендов
20=13+14-15-16-17+18-19	<i>Кэш-Фло от финансовой деятельности</i>
21=22(для предш. периода)	<i>Баланс денежных средств на начало периода</i>
22=8+12+20+21	<i>Баланс денежных средств на конец периода</i>

Основное отличие «Кэш-Фло» от «Плана прибылей и убытков» состоит в том, что в форме "План прибылей и убытков" показываются расчетные величины прибыли или доходов от продаж, а «Кэш –Фло» отражает фактические поступления выручки от продаж.

В отличие от "Плана прибылей и убытков", который отражает только операционную деятельность кооператива, демонстрируя ее эффективность с точки зрения покрытия производственных затрат доходами от произведенной продукции и услуг, "План движения денежных средств" содержит два дополнительных раздела: "Кэш-Фло" от инвестиционной деятельности" и "Кэш-Фло» от финансовой деятельности", из которых можно выяснить объемы и сроки инвестиций, формы финансирования.

Что касается затрат, то в "Плане прибылей и убытков" отражаются затраты, списываемые за период, в то время, как в "Кэш-Фло" - фактическая оплата этих затрат.

В "Плане прибылей и убытков" отражается амортизация активов, но так как амортизация не представляет собой денежное обязательство, она не включается в "Кэш-Фло". И наоборот, погашение кредита не является расходом и поэтому не включается в "Плане прибылей и убытков", однако оно представляет собой денежное обязательство и включается в "Кэш-Фло".

В начальный период существования кооператива его положение с денежными средствами важнее прибыльности.

Для действующих кооперативов *анализ финансово-хозяйственной деятельности*, основанный на использовании отчетных данных, обычно включает в себя следующие разделы:

- 1) структура активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) оценка финансового положения;
- 4) оценка деловой активности кооператива;
- 5) рентабельность активов и продаж.

По этим разделам проводится вертикальный и горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей. В горизонтальном анализе сопоставляются (в абсолютном и процентном соотношении) основные статьи баланса, отчета о прибыли и отчета о движении денежных средств. В вертикальном анализе все данные финансовых отчетов представляются в относительном (процентном) выражении. Вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса позволяет судить о финансовом отчете по относительным показателям, что в свою очередь дает возможность определить структуру актива и пассива баланса, долю отдельных статей отчетности в валюте баланса. Цель вертикального анализа заключается в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке их динамики с тем, чтобы иметь возможность выявлять и прогнозировать структурные изменения активов и источников их покрытия.

Переход к относительным показателям делает возможным сравнение показателей кооперативов различной специализации. Относительные показатели также сглаживают негативное влияние инфляционных процессов. Ди-

динамика структуры хозяйственных средств и источников их покрытия дает возможность выявить самые общие тенденции в изменении финансового положения кооператива.

Если кооператив функционирует несколько лет, то анализ производится за несколько периодов, при этом характеризуется динамика.

На базе абсолютных показателей формируются относительные параметры. Соответствующие показатели, рассчитанные на основе финансовой отчетности, называются финансовыми коэффициентами. Финансовые коэффициенты характеризуют разные стороны экономической деятельности кооператива: его ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость.

Финансовые коэффициенты, будучи относительными характеристиками, позволяют сопоставлять результаты деятельности разных кооперативов, независимо от масштаба абсолютных показателей, а также во временном разрезе.

Оценка имущественного положения отражает экономический потенциал организации, который может быть охарактеризован двояко: с позиции имущественного положения кооператива и с позиции его финансового положения. Обе эти стороны финансово-хозяйственной деятельности взаимосвязаны — нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения и наоборот.

Критериями качественных изменений в имущественном положении кооператива и степени их прогрессивности выступают такие показатели, как:

- сумма хозяйственных средств кооператива;
- доля активной части основных средств;
- коэффициент износа;
- удельный вес быстореализуемых активов;
- доля арендованных основных средств;
- удельный вес дебиторской задолженности и др.

Рассмотрим их экономическую интерпретацию.

Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении кооператива. Этот показатель дает обобщенную стоимостную оценку активов, числящихся на балансе кооператива. Это учетная оценка, не совпадающая с суммарной рыночной оценкой его активов. Рост этого показателя свидетельствует о наращивании имущественного потенциала организации.

Доля активной части основных средств. Под активной частью основных средств понимают машины, оборудование и транспортные средства. Рост этого показателя в динамике обычно расценивается как благоприятная тенденция.

Коэффициент износа. Показатель характеризует долю стоимости основных средств, оставшуюся к списанию на затраты в последующих периодах. Коэффициент обычно используется в анализе как характеристика со-

стояния основных средств. Дополнением этого показателя до 100 % (или единицы) является коэффициент годности. Коэффициент износа зависит от принятой методики начисления амортизационных отчислений и не отражает в полной мере фактического износа основных средств. Аналогично, коэффициент годности не дает точной оценки их текущей стоимости. Это происходит из-за ряда причин: темпа инфляции, состояния конъюнктуры и спроса, правильности определения полезного срока эксплуатации основных средств и т.д. Однако не смотря на недостатки, условность показателей изношенности и годности, они имеют определенное аналитическое значение. По некоторым оценкам, значение коэффициента износа более чем на 50% считается нежелательным.

Коэффициент обновления. Показывает, какую часть от имеющихся на конец отчетного периода основных средств составляют новые основные средства.

Коэффициент выбытия. Показывает, какая часть основных средств, с которыми кооператив начал деятельность в отчетном периоде, выбыла из-за ветхости и по другим причинам.

Оценка финансового положения

Финансовое положение кооператива можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критерии оценки финансового положения - его ликвидность и платежеспособность, т.е. способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

Под *ликвидностью* какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. Говоря о ликвидности, имеют в виду наличие у кооператива оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

Платежеспособность означает наличие у кооператива денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются: а) наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете; б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Показатели ликвидности и платежеспособности не тождественны друг другу. Так, коэффициенты ликвидности могут характеризовать финансовое

положение как удовлетворительное, однако по существу эта оценка может быть ошибочной, если в текущих активах значительный удельный вес приходится на неликвиды и просроченную дебиторскую задолженность. Приведем основные показатели, позволяющие оценить ликвидность и платежеспособность.

Величина собственных оборотных средств - характеризует ту часть собственного капитала кооператива, которая является источником покрытия его текущих активов (т.е. активов, имеющих оборачиваемость менее одного года). Это расчетный показатель, зависящий как от структуры активов, так и от структуры источников средств. При прочих равных условиях рост этого показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция. Основным и постоянным источником увеличения собственных средств является прибыль. Это тем более важно для кооператива, так как основная доля прибыли должна идти на его расширение, привлечение новых членов. Следует различать «оборотные средства» и «собственные оборотные средства». Первый показатель характеризует активы кооператива (II раздел актива баланса), второй — источники средств, а именно часть собственного капитала, рассматриваемую как источник покрытия текущих активов. Величина собственных оборотных средств численно равна превышению текущих активов над текущими обязательствами. Возможна ситуация, когда величина текущих обязательств превышает величину текущих активов. Финансовое положение кооператива в этом случае рассматривается как неустойчивое; требуются немедленные меры по его исправлению.

Маневренность функционирующего капитала (коэффициент маневренности) - характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, т.е. средств, имеющих абсолютную ликвидность. Для нормально функционирующего кооператива этот показатель обычно меняется в пределах от нуля до единицы. Рост этого показателя в динамике - также положительная тенденция. Приемлемое ориентировочное значение показателя устанавливается кооперативом самостоятельно и зависит, например, от того, насколько высока его ежедневная потребность в свободных денежных ресурсах.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов приходится на один рубль текущих обязательств. Суть данного показателя заключается в том, что кооператив погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, кооператив может рассматриваться как успешно функционирующий (по крайней мере теоретически). Значение показателя может варьировать по видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция. В западной учетно-

аналитической практике приводится нижнее критическое значение показателя - 2; однако это лишь ориентировочное значение, указывающее на порядок показателя, но не на его точное нормативное значение.

Коэффициент быстрой ликвидности. Показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности; однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов. Из расчета исключается наименее ликвидная их часть - производственные запасы. Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. Ориентировочное нижнее значение показателя - 1; однако эта оценка также носит условный характер. Анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание на факторы, обусловившие его изменение. Так, если рост коэффициента быстрой ликвидности был связан в основном с ростом *неоправданной* дебиторской задолженности, то это не может характеризовать деятельность кооператива с положительной стороны.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности и показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, - 0,2.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния организации - стабильность ее деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой кооператива, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств. Однако этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости. Поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей.

Коэффициент концентрации собственного капитала. Характеризует долю пайщиков кооператива в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчив, стабилен и независим от внешних кредитов кооператив. Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации привлеченного (заемного) капитала - их сумма равна 1 (или 100%).

Коэффициент финансовой зависимости является обратным к коэффициенту концентрации собственного капитала. Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании кооператива. Если его значение снижается до единицы (или 100%), это означает, что пайщики полностью финансируют свой кооператив.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т. е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя можно ощутимо варьировать в зависимости от структуры капитала и специфики деятельности кооператива (в обслуживающих большая часть вложенных средств капитализирована, в перерабатывающих – примерно поровну средств вкладывается в оборудование и в оборот, в снабженческо-сбытовых – основная часть капитала в обороте).

Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств. Как и некоторые из вышеприведенных показателей, этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости кооператива. Он имеет довольно простую интерпретацию: его значение, например, равное 0,178, означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 17,8 коп. заемных средств. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости кооператива от ассоциированных членов и кредиторов, т.е. о некотором снижении финансовой устойчивости, и наоборот.

Оценка деловой активности кооператива

Оценка деловой активности направлена на анализ результатов и эффективность текущей основной производственной (операционной) деятельности кооператива.

Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данного кооператива и родственных по сфере приложения капитала кооперативов. Такими качественными (т.е. неформализуемыми) критериями являются: широта рынков сбыта продукции; репутация кооператива, выражающаяся, в частности, в известности клиентов, не являющихся членами кооператива и пользующихся услугами кооператива, и др.

Для анализа деловой активности могут быть рассчитаны различные показатели, характеризующие эффективность использования, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Основные из них - выработка, фондоотдача, оборачиваемость производственных запасов, продолжительность операционного цикла, оборачиваемость авансированного капитала.

При анализе оборачиваемости оборотных средств особое внимание должно уделяться производственным запасам и дебиторской задолженности. Чем меньше омертвляются финансовые ресурсы в этих активах, тем более эффективно они используются, быстрее оборачиваются, обеспечивают кооперативу большую рентабельность.

Оборачиваемость оценивают, сопоставляя показатели средних остатков оборотных активов и их оборотов за анализируемый период. Оборотами при оценке и анализе оборачиваемости являются:

- для производственных запасов (перерабатывающие кооперативы) – затраты на производство реализованной продукции;
- для дебиторской задолженности (снабженческо-сбытовые и обслуживающие кооперативы) – оказание услуг, выполнение работ по безналичному расчету (поскольку этот показатель не отражается в отчетности и может быть выявлен по данным бухгалтерского учета, на практике его нередко заменяют показателем выручки).

Дадим экономическую интерпретацию показателей оборачиваемости:

- *оборачиваемость в оборотах* указывает среднее число оборотов средств, вложенных в активы данного вида, в анализируемый период;
- *оборачиваемость в днях* указывает продолжительность (в днях) одного оборота средств, вложенных в активы данного вида.

Обобщенной характеристикой продолжительности замораживания финансовых ресурсов в текущих активах является *показатель продолжительности операционного цикла*, т.е. того, сколько дней в среднем проходит с момента вложения денежных средств в текущую производственную (операционную) деятельность до момента возврата их в виде выручки на расчетный счет. Этот показатель в значительной степени зависит от характера производственной (операционной) деятельности кооператива; его снижение - одна из его основных внутрихозяйственных задач.

К обобщающим показателям оценки эффективности использования ресурсов кооператива и динамичности его развития относятся показатель ресурсоотдачи и коэффициент устойчивости экономического роста.

Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости авансированного капитала). Характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на рубль средств, вложенных в деятельность кооператива.

Коэффициент устойчивости экономического роста показывает, какими в среднем темпами может развиваться кооператив в дальнейшем, не меняя уже сложившееся соотношение между различными источниками финансирования, фондоотдачей, рентабельностью и т.п.

Оценка рентабельности

К основным показателям этого блока, используемым для характеристики рентабельности вложений в деятельность того или иного вида, относятся рентабельность авансированного капитала и рентабельность собственного капитала. Экономическая интерпретация этих показателей очевидна —

сколько рублей прибыли приходится на один рубль авансированного (собственного) капитала.

Основные моменты раздела

- финансовая отчетность кооператива (операционный план, план или отчет доходов и расходов, план или отчет о движении денежных средств, балансовый отчет или план);
- средства, которыми располагает кооператив;
- потенциальные источники финансирования предполагаемой деятельности и сферы приложения предоставленных средств;
- анализ финансово-экономического состояния кооператива (если он действует более года);
- оценка текущего и перспективного экономического роста;
- подготовка плановых документов;
- прогноз прибылей и убытков, движения денежных средств;
- оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
- существующая потребность в привлечении заемных средств (средств ассоциированных членов);
- имущество, предоставляемое под обеспечение кредита (или другие гарантии);
- сроки кредитования и условия погашения кредита;
- оценка точки безубыточности и запаса финансовой прочности кооператива.

3.9. Управление рисками

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в данном разделе:

1. *Какие виды рисков прогнозирует кооператив, вероятность их появления возможный ущерб;*
2. *Какой уровень риска кооператив расценивает как приемлемый;*
3. *Какие предлагаются меры по профилактике и нейтрализации рисков;*
4. *Какая предусматривается система страхования;*

Ключевой вопрос – каковы факторы неопределенности и риска в деятельности кооператива?

Таким образом, задача данного раздела сводится к:

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

Начинать данный раздел необходимо с формирования полного *перечня возможных рисков*, которым будет подвержена работа кооператива. То есть, другими словами, необходимо произвести *идентификацию рисков*.

Наиболее распространенными рисками, как правило, выступают:

- риск выбора потребителя;
- риск ошибочной стратегии проникновения на рынок;
- ненадежность поставщиков (срыв поставок, в том числе членами кооператива);
- риск конкуренции;
- риск повышения цен на сырье и энергию;
- риск инфляции;
- риск дефицита ресурсов;
- риск колебания цен;
- риск изменения условий кредитования;
- риск транспортировки;
- риск изменения условий налогообложения и т.д.

Информация, которая необходима для целей идентификации и управления рисками, может быть разделена на следующие блоки:

- информация об основных участниках кооперации;
- информация о текущей конъюнктуре рынка и тенденциях ее изменения;
- информация о предполагаемых событиях, способных оказать значимое влияние на рынок;
- информация об изменениях в нормативной базе, воздействующих на субъектов кооперации;
- информация об условиях денежных вложений и т.д.

Основными источниками информации могут стать: статистическая отчетность, публикуемая государственными органами; финансовая и специализированная пресса, специализированные базы данных, базы данных нормативных актов, системы данных рейтинговых агентств, экспертные оценки.

Статистическую обработку информации целесообразно осуществлять на основе методов несплошного статистического наблюдения, таких как репрезентативная выборка на случайной основе, направленный отбор информации на классификационной основе, анкетные опросы.

Методы сплошного статистического наблюдения являются более трудоемкими и применяются реже, хотя при достоверной статистической базе их использование позволяет прийти к более точным выводам.

Далее необходимо привести оценку *вероятности проявления* того или иного риска и их *анализ*.

Вероятность каждого типа риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому от вас требуется хотя бы ориентиро-

вочно оценить то, какие риски для вашего кооператива наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут обойтись кооперативу.

Для анализа риска используются следующие методы:

- анализ чувствительности;
- проверка устойчивости;
- корректировка параметров плана;
- анализ сценариев;
- метод «Монте-Карло», дерево решений.

Особенность применения указанных методов для анализа рисков состоит в следующем. Во-первых, производится формализованное описание возможных условий реализации плана в форме различных сценариев или моделей, учитывающих основные параметры плана кооператива (цели и ограничения). Во-вторых, проводится анализ возможных сценариев развития событий и их влияния на показатели риска. Здесь возможны три подхода к анализу сценариев.

Первый подход основан на наихудшем развитии событий (пессимистический сценарий). Его применение не требует знания вероятностей наступления неблагоприятных событий, и в этом состоит преимущество данного подхода. Для этого сценария все факторы риска и решения, направленные на снижение риска, должны быть ранжированы. Плановое решение по критерию пессимизма определяется путем отыскания для каждого решения наихудшей оценки по всем ситуациям и последующим выбором наилучшей из них (наилучшее из наихудших решений).

Второй сценарий соответствует критерию оптимизма. Оптимальное по критерию оптимизма решение определяется путем отыскания для каждого решения наилучшей оценки по всем возможным ситуациям и последующим выбором наилучшей из них (наилучшее решение из наилучших).

Третий подход основан на наиболее вероятном сценарии и максимуме среднего выигрыша. Ранг решений в данном случае представляет собой средний выигрыш, который получается при каждом решении по всем ситуациям. В основу выбора закладывается вероятность наступления планируемой ситуации, а ее определение представляет собой достаточно сложную задачу.

Планирование сценариев позволяет сформировать полный перечень факторов риска, *проранжировать* возможные риски и смоделировать процесс реализации бизнес-плана кооператива, оценить с определенной вероятностью последствия неблагоприятных ситуаций, запланировать меры снижения их воздействия.

Совокупность этих методов составляет суть процесса оценки и планирования риска.

При планировании сценария и риска необходимо иметь в виду, что риск всегда связан с проблемной ситуацией. Поэтому выявление причин воз-

никновения проблемной ситуации является важнейшим условием принятия правильного решения с минимальным риском. Знание причин позволяет своевременно обнаружить проблему в момент ее зарождения и снизить тем самым риск наступления неблагоприятных событий. В этом случае выявляются тенденции, которые ведут к зарождению проблемы. Отсутствие знаний о причинах возникновения проблемной ситуации приводит к тому, что проблема может возникнуть внезапно. В этом случае времени на принятие правильного решения будет меньше, а, следовательно, риск будет наибольшим. Поэтому бытующее мнение, что риск появляется внезапно, неожиданно, ошибочно и может лишь свидетельствовать об отсутствии в кооперативе механизма выявления причин возникновения проблем, составляющего основу безопасности его развития.

Наиболее значимой для потенциальных инвесторов будет являться информация об инвестиционных рисках. Поскольку все инвестиционные риски в конечном счете сводятся к вероятности недополучения прогнозного дохода, то их уровень может быть оценен как отклонение ожидаемых доходов по инвестициям от средней или расчетной величины.

Целесообразно привести расчеты возможных потерь в результате наступления того или иного риска. При этом под потерями здесь следует понимать не только финансовые (прямой денежный ущерб: штрафы, налоги, потери денежных средств или ценных бумаг), но и:

- материальные (дополнительные затраты или прямые потери оборудования, имущества, сырья, энергии);
- трудовые (потери рабочего времени);
- временные, когда ваша деятельность идет медленнее, чем было намечено;
- особые виды потерь (нанесение ущерба здоровью, окружающей среде, престижу кооператива).

На следующем этапе исходя из вышеизложенной информации выделяют определенные области риска, в числе которых должна находиться область *допустимого риска*. Всего, как правило, выделяют 4 области риска:

а) безрисковая – область, которой соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли). По сути – это область вашего выигрыша;

б) область допустимого риска – область, в пределах которой предлагаемый вид деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они меньше ожидаемого выигрыша. Граница допустимого риска соответствует уровню потерь, обеспечивающему безубыточность работы кооператива;

в) область критического риска – область, которая характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой эффективности,

вплоть до величины даже полной потери расчетной выручки от деятельности. Величина потерь в этой зоне при максимуме может привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных в кооператив;

г) область катастрофического риска – область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию членов кооператива.

Далее необходимо выбрать и представить наиболее *значимые риски* исходя из вероятности проявления и из размера потерь в случае их наступления (даже в тех случаях, когда подобные риски обладают низким уровнем вероятности).

После выделения наиболее существенных рисков логическим завершением данного раздела бизнес-плана должны будут стать предполагаемые организационные *меры по их профилактике и нейтрализации*.

Как известно, существует четыре основных варианта поведения в потенциально рискованных ситуациях: игнорирование самого факта возможности риска, избегание риска, хеджирование риска, передача риска.

Игнорирование риска. Этот вариант поведения означает, что кооператив не предпринимает каких-либо действий в отношении возможного риска. Подобное поведение возможно в одной из трех ситуаций.

Первая ситуация имеет место в том случае, когда руководство кооператива не осознает рисковости операции.

Вторая ситуация имеет место в том случае, когда, даже сознавая рисковость операции, руководство не имеет возможности противодействовать риску.

Третья ситуация складывается в том случае, если кооператив умышленно игнорирует риск.

Избегание риска. Подобной стратегии придерживаются организации, не склонные к риску. Примерами применения подобной стратегии являются ситуации, когда кооператив не продлевает договор с партнером, в отношении которого появились сомнения в его будущей платежеспособности, когда кооператив предпочитает получать кредит только в проверенном временем банке и т.п.

Хеджирование риска. Дословно этот термин означает «ограждение риска» и представляет собой систему мер, с помощью которых негативные последствия риска могут быть уменьшены. Наиболее часто при этом применяются следующие группы методов: технические, правовые, организационно-экономические.

Технические методы основаны на внедрении различных технических средств, например систем противопожарного контроля, охранной сигнализации и т.п.

К группе *правовых методов* относятся страхование, залог, неустойка, (штраф, пеня), поручительство (гарантия), задаток.

Организационно-экономические методы включают комплекс распорядительных мер, направленных на предотвращение потерь от риска в случае наступления неблагоприятных обстоятельств, а также на их компенсацию в случае возникновения потерь. Они, как правило, реализуются с помощью различных управленческих регламентов. Сюда можно отнести, например, запрет на курение в огнеопасных местах, систему поглощения риска, т.е. признание ущерба в случае невозможности использования иных способов минимизации риска или в случае малой вероятности опасного события и т.п.

Рассмотрим наиболее распространенные методы снижения риска, применяемые в бизнес-планировании.

1. *Страхование*. Страхование, особенно в комплексе с другими методами, позволяет существенно снизить уровень хозяйственного риска при планировании и в работе кооператива. Страхование представляет собой систему возмещения убытков страховщиками при наступлении страховых случаев из специализированных страховых фондов, формируемых за счет страховых взносов, уплачиваемых страхователями.

Страхование может осуществляться в двух формах: обязательного и добровольного страхования. *Страховым возмещением* называется сумма денежных средств, выплачиваемых за счет возмещения ущерба при наступлении страхового случая. Страховым случаем признается событие, с наступлением которого связывается выплата страхового возмещения. В случае использования данного метода (компенсации потерь) риск носит название *страхового риска*. Под ним понимается вероятное наступление страхового случая. В этом случае риск выражает объем возможной ответственности страховщика по тому или иному виду страхования.

2. *Поручительство*. Данный вид минимизации рисков предусматривает, что при недостаточности средств у должника поручитель несет ответственность по его обязательствам перед кредитором. При этом возможна солидарная ответственность поручителя и должника. С помощью такого приема обеспечивается возвратность кредитов, выдаваемых банками.

3. *Залог*. Данный метод снижения риска относится к способам обеспечения исполнения обязательств, при котором кредитор (залогодержатель) имеет право в случае невыполнения должником (залогодателем) обеспеченного залогом обязательства получить удовлетворение своего требования из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами. *Предметом залога* может быть любое имущество: здание, сооружение, оборудование, ценные бумаги, денежные средства, имущественные права, которые могут быть отчуждены.

Договором могут быть предусмотрены следующие *виды залога*:

- залог, при котором предмет залога остается у залогодателя;
- ипотека;
- залог товаров в обороте;
- заклад;
- залог прав и ценных бумаг.

Законодательство допускает применение одновременно разных видов залога.

4. *Распределение риска.* Чаще всего этот способ снижения риска применяется в случае разработки и реализации проекта (например строительства) несколькими исполнителями (пайщиками, проектировщиками, строителями, субподрядчиками).

При этом каждый участник выполняет запланированный объем работ и несет соответствующую долю риска в случае невыполнения своих обязательств. Для количественного распределения риска можно применять модели, основанные на «древе решений». При этом наибольшему риску подвержены пайщики. Поэтому следует знать, что трудности с привлечением в кооператив дополнительных членов, в то числе ассоциированных, как правило, возрастают с увеличением степени риска, возлагаемого на них.

5. *Резервирование средств.* Создание резервов ресурсов на покрытие непредвиденных расходов позволяет компенсировать риск, возникающий в процессе реализации планов кооператива, и тем самым ликвидировать различные «сбои» в работе. В процессе разработки плана эта проблема распадается на ряд последовательно выполняемых процедур, включающих: прогнозную оценку потенциальных потерь, вызванных непредвиденными обстоятельствами; определение структуры резерва на покрытие последствий рисков; целевое распределение резерва между различными видами риска; корректировку финансов кооператива в связи с формированием резерва.

Принятие решения о применении противорисковых мероприятий производится на основе сравнения потерь, вызванных наступлением рисков событий, с затратами на реализацию предложенных противорисковых мер. Такая процедура выполняется по каждому виду риска, имеющего наибольшую важность.

После выбора и обоснования того или иного метода (методов) снижения и защиты от рисков, разрабатывается механизм, оцениваются потребности и особенности их практического применения. Так, например, при страховании рисков необходимо определиться в том:

- какой вид страхования вы будете (хотели бы) использовать;
- с какой страховой компанией вы собираетесь сотрудничать;
- какую страховую систему вы собираетесь использовать.

а) страхование по действительной стоимости имущества, которая определяется как его фактическая стоимость на день заключения договора. В этом случае страховое обеспечение равно величине ущерба;

б) страхование по системе пропорциональной ответственности, означающее неполное страхование объекта. При этой системе имеет место участие страхователя в возмещении ущерба, и тем больше, чем больше разница между страховой суммой и оценкой объекта страхования;

в) страхование по системе первого риска, предусматривающее выплату страхового возмещения в размере ущерба, но в пределах страховой суммы. Другими словами, весь ущерб в пределах страховой суммы (первый риск) компенсируется полностью, а ущерб сверхстраховой суммы (второй риск) вообще не возмещается;

г) страхование по восстановительной стоимости, означающее, что страховое возмещение за объект равно цене нового имущества, т.е. износ имущества не учитывается;

д) страхование с учетом франшизы. При этом условиями договора страхования предусматривается освобождение страховщика от возмещения убытков, не превышающих определенный размер:

- на какую сумму планируете застраховать риск и т.д.

Уже проведенные (проводимые) мероприятия подтверждаются соответствующей правовой и отчетной документацией.

Основные моменты раздела:

- перечень возможных рисков;
- вероятность проявления выделенных рисков (в долях единицы измеряется в диапазоне от нуля до единицы);
- определение тяжести неблагоприятного события (ожидаемый ущерб);
- зонирование рисков (определение зоны допустимого риска);
- ранжирование рисков по степени опасности и вероятности;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации наиболее значимых рисков;
- программа страхования от рисков;
- компания-страховщик, условия, страховая сумма;
- копии страховых полисов.

**Методическое пособие ОАО «Россельхозбанк»
по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта
СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА**

Титульный лист бизнес-плана проекта

1. Краткий обзор (резюме) проекта

2. Инициатор проекта

- 2.1. Общие данные
- 2.2. Учредители (акционеры)
- 2.3. Виды и объемы деятельности
- 2.4. Финансовое состояние
- 2.5. Информация о руководителях

3. Существо предлагаемого проекта

- 3.1. Местонахождение объекта
- 3.2. Описание продукта (услуги)
- 3.3. Технология производства продукта (оказания услуги)
- 3.4. Характеристики закупаемого оборудования (техники)
- 3.5. Экологические вопросы производства

4. Анализ положения дел в отрасли

5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья

- 5.1. Рынок сырья, материалов и комплектующих
- 5.2. Конкуренция на рынке сбыта
- 5.3. Потенциальная емкость рынка сбыта
- 5.4. Маркетинговая стратегия проекта

6. Организационный план

- 6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта
- 6.2. Основные партнеры
- 6.3. График реализации проекта
- 6.4. Правовые вопросы осуществления проекта

7. Финансовый план

- 7.1. Условия и допущения, принятые для расчета
- 7.2. Исходные данные
 - 7.2.1. Налоговое окружение
 - 7.2.2. Номенклатура и цены продукции (услуг)
 - 7.2.3. План производства
 - 7.2.4. Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.
 - 7.2.5. Калькуляция прямых материальных затрат
 - 7.2.6. Численность персонала и заработная плата
 - 7.2.7. Накладные расходы
 - 7.2.8. Капитальные затраты и амортизация
 - 7.2.9. Нормы оборота текущих активов и пассивов
- 7.3. Калькуляция себестоимости продукции (услуг)
- 7.4. Расчет выручки
- 7.5. Потребность в первоначальных оборотных средствах
- 7.6. Инвестиционные издержки
- 7.7. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков
- 7.8. Источники, формы и условия финансирования
- 7.9. Оценка экономической эффективности проекта

8. Оценка рисков

- 8.1. Анализ чувствительности
- 8.2. Уровень безубыточности
- 8.3. Варианты проекта
- 8.4. Оценка проектных рисков

9. Обеспечение

Приложение. Таблицы, графики, варианты расчетов, документы.

Для оформления бизнес-плана рекомендуется использовать приводимое ниже его описание с комментариями.

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

Наименование предприятия – инициатора проекта.

Наименование проекта.

Утверждающая подпись руководителя предприятия – инициатора проекта.

Год и месяц составления бизнес-плана.

Пример:

	Утверждаю
	Председатель СССПК
	«Надежда»
_____	В.В. Петров
	25.05.2009г
БИЗНЕС-ПЛАН	
на строительство модульных цехов по переработке	
мяса	
Пенза	
май 2009	

1. КРАТКИЙ ОБЗОР (РЕЗЮМЕ) ПРОЕКТА

(основные положения бизнес-плана для представления руководству Банка)

Наименование проекта.

Инициатор проекта.

Местонахождение проекта.

Организационно-правовая форма реализации проекта.

Суть проекта:

- цель проекта: объем продаж (доля рынка), прибыль (рентабельность), которые планируется достигнуть;
- тип проекта: модернизация оборудования, реконструкция, новое строительство;
- способ достижения цели: снижение себестоимости производства выпускаемой продукции, расширение действующего производства, разработка и выпуск новой конкурентоспособной продукции, освоение новой технологии производства (инновации), выход на новые рынки сбыта и т. п.

Сроки и этапы реализации проекта, в том числе выполненные работы по проекту

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

- общая стоимость проекта;
- объем выполненных работ;
- потребность в финансировании.

Схема финансирования:

- соотношение собственных и заемных средств;
- объем кредита;
- процентная ставка;
- график предоставления и возврата кредита.

Оценка экономической эффективности проекта:

- срок окупаемости – РВР;
- принятая ставка дисконтирования - D;
- дисконтированный срок окупаемости – DPBP;
- чистая приведенная стоимость – NPV;
- внутренняя норма доходности – IRR;
- точка безубыточности проекта – BEP;
- срок возврата заемных средств – RP;
- коэффициент покрытия ссудной задолженности.

Оценка рисков проекта.

Обеспечение проекта.

Основные препятствия, способные помешать реализации проекта.

2. ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА

Инициатор проекта – юридическое лицо, подающее обращение в банк в связи с реализацией проекта, и, как правило, потенциальный **Заемщик** по проекту.

2.1. Общие данные

Организационно-правовая форма, наименование, адрес и дата регистрации (начала работы).

Руководитель: Ф.И.О. и должность.

Специалисты для контактов.

Телефон, факс, e-mail, internet.

Сфера деятельности и отраслевая принадлежность.

Филиалы и дочерние предприятия (основные виды их деятельности).

История развития предприятия: события, которые повлияли на развитие предприятия, главные успехи и достижения компании в период до настоящего времени. Важные изменения в структуре компании, управлении или собственности.

Опыт работы в сфере деятельности, связанной с предлагаемым проектом.

2.2. Учредители (акционеры)

Размер уставного (акционерного) капитала. Количество и номинал выпущенных акций, в том числе обыкновенных и привилегированных.

Доля оплаченного капитала.

Количество и номинал объявленных акций.

Перечень основных учредителей (акционеров), с указанием их долей в капитале (имеющие долю свыше 2%).

2.3. Виды и объемы деятельности

Основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Основные потребители.

Объем продаж, валовая прибыль, прибыль после уплаты налогов (за предыдущие три года, в том числе за последние три квартала).

Численность персонала (общая, административный персонал, инженерно-технический персонал, рабочие, специалисты службы маркетинга и сбыта).

2.4. Информация о руководителях

Краткая характеристика лиц, ответственных за результаты работы предприятия и реализацию проекта:

- фамилия, имя, отчество;
- год рождения;
- должность;
- образование и квалификация;
- трудовая деятельность за последние 10 лет.

3. СУЩЕСТВО ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА

3.1. Местонахождение объекта

Обоснование выбора местоположения (при реализации проекта на новой площадке, а не на действующем предприятии Инициатора проекта).

Доступность ресурсов. Близость к потребителям. Развитая инфраструктура. Близость к действующему предприятию. Другое.

Наличие производственных площадей и инфраструктуры.

Основные здания и сооружения, их функциональное назначение, занимаемая площадь, площадь земельного участка, права владения (собственность или аренда), стоимость (уровень арендных платежей, условия аренды, сроки).

Состояние основного производственного оборудования, условия владения (собственность или аренда), стоимость (уровень арендных платежей, условия аренды, сроки).

Наличие хранилищ, складов, транспортного и погрузочно-разгрузочного оборудования.

Энерго-, тепло- и водоснабжение, канализация.

Автомобильные и железные дороги, аэропорты, морские и речные порты, грузовые терминалы и таможенные склады и т.п.

3.2. Описание продукта (услуги)

Функциональное назначение продукта (для каких целей он предназначен).

Характерные свойства продукта (уникальные если имеются).

Особые требования к качеству продукта.

Сравнение с конкурирующими (замещающими или альтернативными) продуктами.

Стадия развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, действующее серийное производство).

Степень патентно-лицензионной защищенности продукта, наличие зарегистрированной торговой марки.

Возможности дальнейшего развития продукта.

3.3. Технология производства продукта (оказания услуги)

Технологический уровень в отрасли.

Тенденции изменения и развития технологии (для проектов сельскохозяйственного производства: технологии обработки земли, семян или посадочного материала, прогрессивный севооборот; достижения племенного дела, условия содержания птицы или животных, технологии и рационы кормления и т.п.).

Описание выбранной технологии производства (оказания услуг).

Основные технологические решения и процессы. Длительность технологического цикла.

Схема материальных потоков. Утилизация отходов.

Производственная мощность.

Годовая проектная мощность предприятия (для проектов сельскохозяйственного производства - урожайность с учетом климатических условий, состава почв, технологии обработки, севооборота, качества семян или посадочного материала, наличия минеральных и органических удобрений, средств защиты растений и животных, кормов и т.п.).

3.4. Характеристики закупаемого оборудования (техники)

Поставщики оборудования (техники).

Сравнение технических параметров оборудования (техники). Анализ коммерческих предложений по критерию цена/качество. Совместимость с имеющимся оборудованием (техникой).

Требования к персоналу.

Требования к производственным площадям.

Требования к энерго-, тепло- и водоснабжению, канализации.

Требования к сырью, комплектующим и материалам.

Организация ремонта.

Безопасность производства.

Парафированные или подписанные договора (контракты) на закупаемое оборудование (технику) – привести в Приложениях к бизнес-плану.

3.5. Экологические вопросы производства

Влияние проекта на окружающую среду, в том числе:

- факторы воздействия на окружающую среду (по видам и объектам воздействия);
- затраты на обеспечение экологической безопасности проекта.

Подверженность проекта негативным воздействиям окружающей среды. Охарактеризуйте климатические условия, их влияние на проект (для проектов сельскохозяйственного производства обязательно).

Наличие соответствующей экологической экспертизы проекта (Федеральный Закон «Об экологической экспертизе» от 15.04.1998 N 65-ФЗ).

4. АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ

(характер отрасли: развивающаяся, стабильная, стагнирующая; зависимость от импорта)

Масштаб отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный).

Размер рынка, общий годовой объем продаж (по отрасли в целом; по регионам; в натуральном и стоимостном выражении).

Тенденции изменения рынка, ожидаемый будущий объем рынка, опубликованные прогнозы относительно будущего развития рынка.

Сезонность рынка.

Специфические особенности рынка (например, трудности доступа к операциям на рынке).

Основные предприятия – участники рынка, оценка их доли продаж на рынке.

Доля импортной продукции на рынке, наличие возможностей по импортозамещению.

Государственная политика в области регулирования отраслевого рынка и защиты отечественного производителя.

5. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА ПРОДУКЦИИ И ЗАКУПОК СЫРЬЯ

5.1. Рынок сырья, материалов и комплектующих

Перечень необходимого сырья, комплектующих и материалов, в том числе импортных.

Требуемые объемы и качество, доступность, цены (в рублях или соответствующей валюте), условия приобретения, возможность получения специальных скидок или льготных условий поставки (с отсрочкой платежа, либо его доли).

Влияние конкурентов на условия закупок сырья, материалов и комплектующих.

Основные поставщики. Их надежность. Наличие альтернативных поставщиков.

Наличие договоров на закупку сырья, материалов, комплектующих – привести в Приложениях к бизнес-плану.

5.2. Конкуренция на рынке сбыта

Перечень предприятий - основных конкурентов.

Сильные и слабые стороны основных конкурентов.

Удельный вес конкурентов в обороте рынка.

Технологический уровень предприятий - конкурентов.

Цены конкурентной продукции и используемые конкурентами способы стимулирования сбыта.

Реакция конкурентов на появление на рынке продукта, производимого в рамках данного проекта.

5.3. Потенциальная емкость рынка сбыта

Размер сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие (общий годовой объем продаж в натуральном и стоимостном выражении);

Характеристика групп потребителей продукта:

- тип потребителя (физические лица, предприятия, единичные потребители);
- географическое расположение потребителей;
- мнение потребителей о продукте;
- зависимость потребительского спроса от цены.

Характеристика имеющихся основных потребителей.

Характеристика потенциальных потребителей.

Наиболее перспективные потребители (в порядке убывания).

Рыночная доля предприятия (текущая и планируемая на период реализации проекта).

Наличие договоров на сбыт продукции – привести в Приложениях к бизнес-плану.

5.4. Маркетинговая стратегия проекта

Расчет и обоснование цены.

Метод ценообразования, например:

1. Для нового на рынке продукта:

- ”снятие сливок” - установление с начала продвижения продукта на рынок высокой цены при готовности потребителя покупать его даже по этой цене из-за высоких потребительских качеств продукта;
- цена за внедрение продукта на рынок - установление значительно более низкой цены, чем на имеющиеся на рынке аналогичные товары;
- ”психологическая” цена - чуть ниже какой-либо “круглой” цены (например, 9,95 руб.);
- цена лидера на рынке или в отрасли - устанавливается в соответствии с ценой главного конкурента (как правило, ведущей фирмы отрасли);
- цена с возмещением издержек производства - цена из расчета возмещения фактических издержек при средней норме прибыли по отрасли;
- престижная цена - цена на изделия с особыми (уникальными) свойствами.

2. Для уже имеющегося на рынке продукта:

- скользящая падающая цена - устанавливается в зависимости от соотношения спроса и предложения и снижается по мере насыщения рынка;
- долговременная цена - не изменяющаяся в течение длительного времени;
- цена потребительского сегмента рынка - цена, ориентированная на конкретный сегмент рынка (может существенно отличаться от средней);

- эластичная (гибкая) цена - быстро реагирующая на соотношение спроса и предложения;
- преимущественная цена - цена ниже средней устанавливается предприятием, занимающим доминирующее положение на рынке; возможно увеличение дохода и снижение издержек за счет увеличения объемов сбыта и экономии на расходах по реализации продукта (“экономия на масштабе”);
- цена на изделие, снятое с производства - ориентация на строго ограниченный круг потребителей, нуждающихся в том, чего уже нельзя найти на рынке; цена по этой причине гораздо выше обычной;
- цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства - льготные условия приобретения товара по сниженной цене (или, например, в кредит); обычно устанавливаются на определенный срок;
- договорная цена - цена гарантирует значительную скидку при выполнении ряда условий при покупке (например, при покупке двух единиц товара третья предоставляется бесплатно).

Оптимальные размеры поставок и схема оплаты товара потребителем.

Программа стимулирования сбыта:

- ценовая политика;
- специальные условия оплаты товара потребителем;
- мотивация торговых агентов (комиссионное вознаграждение, конкуренция, специальные поощрительные меры);
- другое.

Система распределения по географическим регионам и типам потребителей (каналы продвижения и сбыта).

Реклама и представление продукта:

- использование торговых агентов;
- средства массовой информации;
- выставки-продажи;
- использование почты;
- семинары, презентации;
- связи с общественностью.

Сервисное обслуживание:

- гарантийное обслуживание;
- постгарантийное обслуживание;
- стратегия в отношении выработавшего ресурс либо морально устаревшего продукта;
- учет стоимости запасных частей в продажах и прибылях (ценовая стратегия, калькуляция затрат и доходов).

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта (идентификация Оператора и Заемщика проекта).

Оператор проекта – юридическое лицо, которому предстоит осуществлять проект. Оператором может быть специально созданная для реализации проекта компания. Как прави-

ло, Оператор является Заемщиком по проекту. Кроме того, одно и то же юридическое лицо зачастую является Инициатором, Оператором и Заемщиком одновременно.

В случае несовпадения Оператора/Заемщика проекта с Инициатором необходимо подробно описать схему реализации проекта (при необходимости указать участника проекта, выполняющего функцию Гаранта или Поручителя) и привести данные по Оператору/Заемщику в соответствии с Разделом 2 настоящих Требований (для действующих компаний).

Для новой, специально создающейся для реализации проекта компании, необходимо привести следующие фактические или плановые данные:

- организационно-правовая форма, наименование, адрес и дата регистрации (начала работы);
- руководство: Ф.И.О. и должности ключевых руководителей предприятия, которые относятся к числу лиц, принимающих решения;
- телефон, факс, e-mail, internet;
- размер уставного (акционерного) капитала. Количество и номинал выпущенных акций, в том числе обыкновенных и привилегированных;
- доля оплаченного капитала;
- количество и номинал объявленных акций;
- перечень учредителей (акционеров), с указанием их долей в капитале;
- принципиальные особые положения устава.
- организационная структура управления предприятием (схема).
- производственная структура предприятия (схема).
- трудовые ресурсы и заработная плата:
 - укрупненное штатное расписание (указать размер заработной платы без отчислений на социальные нужды, а также налогов, начисляемых с фонда оплаты труда);
 - обеспеченность персоналом (административно-управленческий, сбытовой, производственный основной и вспомогательный);
 - план найма и подготовки персонала.

6.2. Основные партнеры: подрядчики, поставщики, покупатели продукции и др.

Наименование (если партнер определен).

Ожидаемое участие (совместное предприятие; финансовое участие; передача технологии; поставка/аренда оборудования; проектирование; строительство/аренда зданий и сооружений; поставка сырья, материалов и комплектующих; доступ к рынку; сбыт; другое).

Наличие соответствующего контракта (договора) с партнером – привести в Приложениях к бизнес-плану.

6.3. График реализации проекта

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

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

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

6.4. Правовые вопросы осуществления проекта

Перечень разрешительной документации, характеризующей специфику отдельных отраслей и дающих право на хозяйственную деятельность.

Наличие соответствующей экспертизы градостроительной и проектно-сметной документации, а также утвержденного проекта строительства («Инструкция о порядке проведения государственной экспертизы проектов строительства» РДС 11-201-95, утв. Постановлением Госстроя РФ от 29.01.1998 N 18-10).

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В каждом параграфе данного раздела приводятся исходные данные, принятые допущения и особенности расчета для данного проекта, значения соответствующих расчетных параметров, а также интерпретация полученных результатов. Расчетные таблицы и графики приводятся в Приложениях к бизнес-плану.

7.1. Условия и допущения, принятые для расчета

Приводится ссылка на программное обеспечение, на котором выполнена финансово-экономическая оценка проекта.

К базовому варианту расчета предъявляются следующие требования:

- **расчет выполняется в постоянных ценах** на момент подачи заявки без учета инфляции;
- на период, превышающий срок окупаемости проекта и возврата заемных средств на один год;

- на этапе осуществления инвестиций и освоения производственных мощностей (выхода на проектную мощность) расчеты производятся с ежемесячной периодичностью, далее по кварталам;
- значения всех исходных и расчетных данных приводятся в валюте платежа и пересчитываются в рубли по единому курсу ЦБ РФ на момент выполнения расчетов (указать дату и курс);
- остаточная стоимость активов проекта на конец расчетного периода не учитывается при анализе показателей его эффективности (не предполагается их продажа и закрытие предприятия).

Расчеты в текущих ценах (не являются обязательными) выполняются при оценке риска и анализе чувствительности проекта в качестве дополнительного варианта базового расчета в постоянных ценах. При отсутствии данных расчетов в бизнес-плане, анализ выполняется Банком в процессе экспертизы проекта.

Расчеты экономической эффективности проекта выполняются с учетом официального издания Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (Утверждены: Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999), вторая редакция, рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 421 с. Электронная версия данного документа приведена в базе «Консультант Плюс» под приведенным выше номером.

В связи с этим в настоящем макете бизнес-плана не приводится полная методика расчетов и формы расчетных таблиц.

7.2. Исходные данные

Формы исходных данных (обязательны для заполнения) предназначены для сбора и структуризации информации, необходимой для выполнения финансово-экономической оценки проекта и его коммерческой состоятельности.

Данные могут быть получены из различных источников (отчет об исследовании рынка, коммерческие предложения, технический проект и пр.), должны корреспондироваться с соответствующими разделами бизнес-плана и документами, приводимыми в Приложениях к нему.

Вся исходная информация подвергается экспертизе и при выявлении серьезных несоответствий Банк может прекратить работу по проекту.

7.2.1. Налоговое окружение

Наименование налогов, уплачиваемых предприятием, осуществляющим инвестиционный проект	Ставка (или сумма)	Налогооблагаемая база	Период начисления (дней)	Льготы (основание)
Единый социальный налог				
Налог на добавленную стоимость				
Налог на имущество				

Налог на прибыль				
Другие налоги (расшифровать)				
Акцизы на сырье и готовую продукцию (с расшифровкой номенклатуры)				
Таможенные пошлины на оборудование, сырье, материалы, комплектующие и готовую продукцию (с расшифровкой номенклатуры и кодом ТН ВЭД)				
Местные налоги (расшифровать)				
Нормативы затрат по отнесению на себестоимость:				
Страховые платежи				
Проценты по краткосрочным кредитам в рублях				
Проценты по краткосрочным кредитам в иностранной валюте				

Приведенный в таблице перечень налогов должен быть уточнен и расширен с учетом местных или отраслевых особенностей налогообложения проекта (предприятия).

При указании таможенных пошлин на оборудование, сырье, материалы, комплектующие или готовую продукцию привести соответствующий код ТН ВЭД.

Должны быть описаны существующие льготы по уплате того или иного налога (особенности исчисления).

7.2.2. Номенклатура и цены продукции/услуг (в валюте платежа)

№	Наименование продукции, услуг	Ед. изм.	Цена без НДС, акциза, таможенной пошлины	Акциз	Таможенная пошлина	НДС	Цена с НДС, акцизом, таможенной пошлиной

1.							
2.							
...							

Отходы производства, подлежащие реализации на сторону, также должны быть включены в данную таблицу.

Сезонные колебания цен (без учета инфляции).

Цены указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла. За 100% принимается цена, приведенная в предыдущей таблице.

№	Наименование продукции	Номер календарного месяца											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.													
2.													
...													

При отсутствии сезонных колебаний цен данная таблица не приводится.

7.2.3. План производства (продаж) продукции (в натуральном выражении или в процентах освоения проектной мощности, приведенной к интервалу планирования).

№	Наименование продукции	Ед. изм.	Годовая проектная мощность	в т.ч., потери: на брак и хранение, (%)	Номер интервала планирования (мес.)			
					интервал начала производства	...	...	интервал выхода на проектную мощность
1.								
2.								
...								

Для проектов сельскохозяйственного производства, кроме потерь необходимо указать также процент продукции собственного производства, реализуемой в счет натуральной оплаты труда и внутреннего потребления.

Объём продаж в каждом интервале планирования рассчитывается в дальнейшем с учетом принятого плана производства, а также норм страхового запаса и оборота (в днях) склада готовой продукции (задаются ниже в пункте 7.2.9).

Допускается, при необходимости, указывать вместо объемов производства - объемы продаж продукции. При этом соответственно, объем производства становится расчетным па-

раметром проекта. При заполнении таблицы необходимо указать выбранный вариант: объем производства или продаж.

Сезонные колебания объемов производства продукции

Объемы производства указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла. За 100% принимается объем производства, приведенный в последней графе предыдущей таблицы (интервал выхода на проектную мощность).

№	Наименование продукции	Номер календарного месяца											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.													
2.													
...													

При отсутствии сезонных колебаний объемов производства данная таблица не приводится. При этом предполагается, что после выхода на проектную мощность объем производства постоянен до конца периода расчета проекта.

7.2.4. Номенклатура и цены сырья, материалов и пр. (в валюте платежа).

№	Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм.	Цена без НДС, акциза, таможенной пошлины	Акциз	Таможенная пошлина	НДС	Цена с НДС, акцизом, таможенной пошлиной
1.							
2.							
...							

В таблицу включаются, как правило, материальные затраты, величина которых прямо пропорциональна объему производства (сырье, материалы и комплектующие, энерго-, тепло-, водопотребление, тара и упаковка и т.п.).

Примерный перечень материальных затрат, учитывающий специфику проектов сельскохозяйственного производства (без разделения на прямые материальные затраты и накладные расходы):

- семена и посадочный материал;

- удобрения минеральные и органические;
- средства защиты растений и животных;
- корма;
- сырье для переработки;
- ГСМ и топливо;
- энерго-, тепло- и водопотребление;
- запасные части и материалы для ремонта основных средств (обычно входят в состав накладных расходов);
- затраты на работы и услуги производственного характера (оплата транспорта, ремонта сельхозтехники и т.п. – обычно входят в состав накладных расходов);
- прочие материальные затраты, не вошедшие в накладные расходы предприятия.

Сезонные колебания цен прямых материальных затрат (без учета инфляции).

Цены указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла. За 100% принимается цена, приведенная в предыдущей таблице.

№	Наименование статей прямых материальных затрат	Номер календарного месяца											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.													
2.													
...													

При отсутствии сезонных колебаний цен данная таблица не приводится.

7.2.5. Калькуляция прямых материальных затрат на производство единицы продукции (в натуральном и стоимостном выражении и нормативах на единицу продукции).

Для проектов сельскохозяйственного производства необходимо дополнительно привести нормы расхода на единицу обрабатываемых площадей с учетом принятого севооборота. Приводится отдельная таблица для каждого вида продукции проекта.

№	Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат ----- --- Ед. изм. продукции	Норма расхода (ед. изм. статьи затрат)	в т.ч., потери: хранения и технологические (%)	Цена за ед. изм. статьи затрат без НДС (валюта платежа)	Стоимость статьи затрат (валюта платежа)	Стоимость статьи затрат (руб.)
---	--	---	---	--	---	--	--------------------------------

1.							
2.							
...							
	Всего прямых материальных затрат						

7.2.6. Численность персонала и заработная плата (без единого социального налога)

№	Наименование категории персонала	Средняя зарплата работника в месяц (руб.)	Номер интервала планирования (мес.)				
			1	2	3	...	выход на проектную мощность
			численность (чел.)				
1.	Основной производственный						
2.	Вспомогательный производственный						
3.	Административно-управленческий						
4.	Сбытовой						

Разбиение на категории может быть изменено в соответствии со спецификой проекта, как в сторону сокращения, так и в сторону детализации.

7.2.7. Накладные расходы

Указать базу и норму (%) исчисления, а также перечень основных (по объему затрат) статей, условно разбитых на три категории: общехозяйственные, административные, сбытовые.

№	Наименование статей накладных расходов	Норма исчисления (%) или сумма (руб.)	База исчисления
1.	Общехозяйственные		
	...		

2.	Административные		
	...		
3.	Сбытовые		
	...		

При этом в состав накладных расходов не включаются следующие элементы: заработная плата, амортизация, налоги, проценты и лизинговые платежи. Эти элементы затрат указываются в других разделах бизнес-плана.

База исчисления статьи накладных расходов должна соответствовать ее экономическому смыслу, а именно: возможна зависимость накладных расходов от выручки, заработной платы, стоимости оборудования и т.п. Например, расходы на содержание склада пропорциональны величине запасов, сбытовые расходы зависят от объема реализации и т.п. Если такая зависимость имеет место, то данную статью накладных расходов следует описывать через норму (%) и базу исчисления величины расходов. Условно-постоянные накладные расходы задаются суммой затрат в год.

Ниже приведен примерный перечень статей накладных расходов, условно разбитых на три категории:

Общехозяйственные:

- затраты на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения;
- затраты на аренду объектов основных производственных фондов;
- затраты на аренду земли сельскохозяйственного назначения;
- затраты по эксплуатации оборудования;
- текущий ремонт оборудования и транспортных средств;
- внутризаводские транспортные затраты, связанные с производственными процессами;
- затраты на охрану окружающей среды;
- затраты на переработку, утилизацию и удаление отходов;
- платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ;
- затраты на охрану труда;
- затраты на текущую подготовку и переподготовку кадров;
- затраты на проведение испытаний, опытов, исследований;
- затраты на содержание лабораторий;
- затраты на изобретательство и рационализацию;
- оплата работ по сертификации продукции.

Административные:

- страхование собственности (имущества);
- аренда земли (кроме земель сельскохозяйственного назначения);
- затраты на содержание обеспечивающих служб и подразделений (без затрат на оплату труда);
- затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.);
- оплата лицензий на право деятельности;
- затраты на социально-бытовые нужды;
- командировочные затраты;
- представительские расходы;
- оплата расходов на связь;
- канцелярские расходы и т.д.

Сбытовые:

- транспортные затраты (без внутризаводских);

- тара и упаковочные материалы (кроме тары, отпускаемой покупателю вместе с готовой продукцией – учитывается в составе прямых материальных затрат);
- комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям;
- гарантийный ремонт и обслуживание;
- затраты на маркетинг и рекламу.

7.2.8. Капитальные затраты и амортизация.

№	Наименование статей капитальных затрат	Норма амортизации (%)	Интервал ввода в эксплуатацию	Общая стоимость затрат (валюта платежа)	В т.ч. по интервалам планирования (мес.)			
					1	2	...	ввод в эксплуатацию
1.	Строительно-монтажные работы			с НДС				
	...							
2.	Оборудование, машины и механизмы и т.п.			с НДС и та-мож. пошл.				
	...							
3.	Прочие			с НДС				
	...							
4.	Всего капитальных затрат							

В таблице указываются **предстоящие затраты капитального характера**. Стоимость затрат и их распределение по интервалам планирования должны соответствовать условиям платежа в контрактах (договорах), приведенных в Приложениях к бизнес-плану. Номер интервала ввода в эксплуатацию соответствует интервалу планирования, в котором соответствующий актив ставится на баланс и начинает амортизироваться.

К прочим капитальным затратам относятся:

- проектно-изыскательские работы;
- приобретение земельных участков и объектов природопользования;
- приобретение зданий, сооружений, объектов транспортного хозяйства;
- приобретение нематериальных активов;
- и т.п.

При наличии осуществленных капитальных вложений и необходимости учета их амортизации в расчетах по проекту, они описываются в отдельной аналогичной таблице (без расшифровки по интервалам).

7.2.9. Нормы оборота текущих активов и пассивов (указываются исходя из потребностей предприятия при работе на полную (проектную) мощность).

№	Наименование нормируемых текущих активов и пассивов	Формирование запасов и резервов		Договорные условия поставок и оплаты				Незавершенное производство
1.	Готовая продукция	Страховой запас (дни)	Период оборота (дни)	Доля авансового платежа (%)	Срок поставки (дни)	Доля отсроченного платежа (%)	Срок отсрочки платежа (дни)	Цикл производства (дни)
	...							
2.	Прямые материальные затраты	Страховой запас (дни)	Период оборота (дни)	Доля авансового платежа (%)	Срок поставки (дни)	Доля отсроченного платежа (%)	Срок отсрочки платежа (дни)	
	...							
3.	Накладные расходы	Резерв денежных средств (дни)						
4.	Заработная плата	Период выплаты (раз/мес.)						

Показатели проекта, объединенные в данной таблице, используются для построения платежного цикла проекта, включающего в себя этапы закупок, транспортировки, хранения, производства и продаж, а также оценки на его основе потребности проекта в оборотных средствах.

Готовая продукция (с детализацией по видам выпускаемой продукции):

- страховой запас (дни) - неснижаемый остаток на складе для покрытия колебаний спроса;
- период оборота (дни) - средний период отгрузки покупателям месячного объема производства со склада предприятия;
- доли авансового и отсроченного платежа (%) – отношение суммы предоплаты и суммы отсроченного платежа (с оплатой по факту поставки или позже) к общей сумме типового договора на поставку готовой продукции покупателям, соответственно;
- срок поставки (дни) - средний срок поставки покупателям готовой продукции после получения аванса (предоплаты);

- срок отсрочки платежа (дни) - средний срок отсрочки платежа (до факта поставки или позже), предоставленный покупателям за поставленную готовую продукцию;
- цикл производства (дни) - средняя продолжительность цикла производства (незавершенное производство).

Прямые материальные затраты (с детализацией по основным статьям прямых материальных затрат):

- страховой запас (дни) – продолжительность работы предприятия в случае непредвиденной задержки в поставках;
- период оборота (дни) – средний период закупки у поставщиков сырья, материалов и пр.;
- доли авансового и отсроченного платежа (%) – отношение суммы предоплаты и суммы отсроченного платежа (с оплатой по факту поставки или позже) к общей сумме типового договора на закупку у поставщиков сырья, материалов и пр., соответственно;
- срок поставки (дни) – средний срок получения от поставщиков сырья, материалов и пр. после оплаты аванса (предоплаты);
- срок отсрочки платежа (дни) – средний срок отсрочки платежа, предоставленный поставщиками за поставленное сырьё, материалы и пр.

Накладные расходы:

- резерв денежных средств – покрытие потребности в текущих платежах по статьям накладных расходов (период работы предприятия, в течение которого объем поступлений недостаточен для покрытия потребности в денежных средствах на эти цели).

Заработная плата:

- задолженность по оплате труда - период выплаты заработной платы (один или два раза в месяц).

Статьи текущих активов и пассивов, не нашедшие отражения выше, при необходимости описываются дополнительно к данной таблице.

Условия поставок и оплаты должны соответствовать условиям договоров на закупку сырья, материалов и пр., а также поставку готовой продукции, приведенных в Приложении к бизнес-плану.

7.3. Калькуляция себестоимости продукции (услуг)

Калькуляция себестоимости продукции (услуг) выполняется, исходя из оценки затрат предприятия при работе на полную (проектную) мощность на основе данных, приведенных в пунктах 7.2.5 – 7.2.7, а также 7.2.8 (амортизация).

Для проектов, направленных на снижение себестоимости выпускаемой продукции (оказания услуг), привести для сравнения текущую калькуляцию себестоимости (без учета реализации проекта).

7.4. Расчет выручки

Расчет выручки выполняется на основе исходных данных, приведенных в пунктах 7.2.2 – 7.2.3, для каждого интервала планирования. Приводится динамика роста объемов производства (продаж). Полученные расчетные объемы производства (продаж) в стоимостном выражении должны соответствовать планируемой доле рынка, которую предприятие предполагает занять (пункт 5.3).

7.5. Потребность в первоначальных оборотных средствах

Оценка потребности проекта в оборотных средствах (чистого оборотного или рабочего капитала), как правило, осуществляется на основе норм оборота (обычно в днях) основных статей текущих активов и пассивов, исходя из потребностей предприятия при работе на полную (проектную) мощность (пункт 7.2.9).

При этом необходимо запланировать наличие соответствующих средств на оплату сырья, материалов и комплектующих в интервалах планирования, предшествующих периоду их использования (с учетом объемов запасов, производства и условий оплаты), а поступление средств за готовую продукцию – в последующих интервалах планирования (с учетом длительности производственного цикла, объема запасов и условий оплаты готовой продукции).

Кроме того, необходимо учитывать влияние на потребность в оборотных средствах периодичности начисления и уплаты налогов (пункт 7.2.1).

Расчет потребности в пополнении оборотных средств проводится для каждого интервала планирования по методике, упомянутой в разделе 7.1, и используется при расчете денежных потоков проекта (пункт 7.7). Расчетные таблицы являются приложением к бизнес-плану.

Потребность проекта в первоначальных оборотных средствах, необходимых для нормального функционирования производства, определяется на период до выхода на запланированную проектную мощность. В дальнейшем, источником финансирования оборотных средств должна служить выручка от реализации готовой продукции проекта.

Полученная оценка потребности в первоначальных оборотных средствах включается в состав инвестиционных издержек проекта (пункт 7.6) с целью определения источников их формирования (пункт 7.8).

7.6. Инвестиционные издержки

№	Структура инвестиционных издержек	Предстоящие затраты (руб.)	В т.ч. по интервалам планирования			
			1	2	3	...
1.	Капитальные затраты					
2.	Первоначальные оборотные средства					
3.	Всего инвестиционных издержек					

Инвестиционные издержки проекта включают в себя предстоящие капитальные затраты (пункт 7.2.8) и потребность в первоначальных оборотных средствах (пункт 7.5).

Приводится общий объем предстоящих затрат, в том числе с разбивкой по интервалам планирования, и в разрезе капитальных затрат и потребности в первоначальных оборотных средствах.

7.7. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков

Проводится для каждого интервала планирования по методике, упомянутой в пункте 7.1.

Отчет о прибылях и убытках.

Представляет собой самую привычную форму финансовой оценки (форма №2 приложения к балансу предприятия). Назначение этой формы – анализ на каждом интервале планирования соотношения доходов предприятия (проекта), относимых в соответствии с

учетной политикой предприятия к данному периоду, со связанными с ними расходами, а также налоговыми выплатами и дивидендами.

Отчет о прибылях и убытках необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности. Его анализ позволяет также оценить размер чистой прибыли, являющейся наряду с амортизацией одним из основных источников денежных средств, для возврата займов, привлеченных на финансирование инвестиционных издержек проекта. Однако наличие и размер чистой прибыли не является единственным критерием успешности реализации инвестиционного проекта, так как используемые в отчете о прибылях и убытках «доходы» и «расходы», как правило, не отражают действительного движения денежных средств в данном интервале планирования. В частности, оплата сырья обычно происходит в интервалах планирования, предшествующих периоду их использования в производстве, а поступление средств за готовую продукцию, произведенную в данном периоде, – в последующих интервалах планирования.

Отчет о движении денежных средств

Предназначен для расчета денежного потока проекта и оценки его финансовой реализуемости.

Денежный поток проекта рассчитывается на каждом интервале планирования проекта как сальдо притока и оттока денежных средств:

- **приток:** поступления от реализации продукции (услуг), внереализационные доходы (продажа основных средств и пр.), увеличение акционерного (уставного) капитала за счет денежных взносов акционеров (учредителей), привлечение заемных средств (кредиты, ссуды, облигации);
- **отток:** инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта. Выполнение данного условия обеспечивается подбором соответствующих источников финансирования, покрывающих дефицит денежных средств на этапе осуществления капитальных затрат и формирования первоначальных оборотных средств. Нехватка наличности в каком-либо из последующих интервалах планирования, как правило, означает «банкротство» проекта, то есть его финансовую не состоятельность при данных условиях финансирования. При этом расчет других показателей эффективности проекта теряет смысл.

7.8. Источники, формы и условия финансирования

При выполнении указанного выше (пункт 7.7) основного условия финансовой реализуемости проекта, приводятся использованные в расчетах денежного потока источники, формы и условия финансирования.

№	Наименование источников и форм финансирования инвестиционных издержек	Ставка процентов по кредиту (%)	Период начисления процентов (дни)	Объем средств (валюта платежа)	В т.ч. по интервалам планирования			
					1	2	...	выход на проектную мощность
1.	Собственные средства проекта (всего)							

1.1	Средства от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме)					
1.2	Нераспределенная прибыль (реинвестиции)					
1.3	Средства от продажи основных фондов					
...	...					
2.	Заемные средства (всего)					
2.1	На первоначальные оборотные средства (всего), В том числе по каждому займу:					
2.1.1	График использования средств (наименование кредитора)					
	График возврата основного долга					до
	Уплата процентов					погашения
...	...					
2.2	На капитальные затраты (всего), В том числе по каждому займу:					
2.2.1	График использования средств (наименование кредитора)					
	График возврата основного долга					до
	Уплата процентов					погашения
...	...					
3.	Всего собственных и заемных средств					

На основании данных таблицы определяется и приводится **соотношение (в процентах) собственных и заемных средств** в составе источников финансирования проекта (в период расчета до интервала выхода на проектную мощность).

Заемные средства приводятся с расшифровкой по целям использования (оборотные средства или капитальные затраты), а также с указанием по каждому займу: наименования кредитора, суммы и валюты кредита, процентной ставки, периода использования кредита,

срока и графика погашения основного долга по кредиту, периодичности выплаты процентов.

Определяется и приводится **срок возврата заемных средств (RP)** – самый поздний срок погашения основного долга и процентов по привлекаемым кредитам.

Кроме того, для всех интервалов планирования, на которых осуществляется возврат заемных средств, необходимо рассчитать **коэффициент покрытия ссудной задолженности**, который равен единице плюс отношение накопленного денежного потока (пункт 7.7) к сумме возврата основного долга и процентов по всем кредитам на данном интервале. Рекомендуемое значение коэффициента – не ниже 1,15. Закладываемый таким образом в расчеты запас свободных денежных средств обеспечивает дополнительную надежность проекта.

7.9. Оценка экономической эффективности проекта

Показатели эффективности проекта, рекомендуемые для расчета:

- Срок окупаемости (PBP);
- Дисконтированный срок окупаемости (DPBP);
- Чистая приведенная стоимость (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR).

Ни один из перечисленных показателей эффективности сам по себе не является достаточным для принятия проекта к реализации. Важную роль играет соотношение и распределение во времени собственных и привлекаемых для осуществления проекта средств, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только качественному (а не формальному) анализу.

Срок окупаемости (PBP).

Сроком окупаемости ("простым") называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным.

Чистый доход проекта рассчитывается нарастающим итогом на основе следующего денежного потока:

- **приток:** поступления от реализации продукции (услуг), внереализационные доходы;
- **отток:** инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления.

Дисконтированный срок окупаемости (DPBP)

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта.

При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования:

$$d_t = 1 / (1 + D_t)^{t-1},$$

где: t - номер интервала планирования ($t = 1, 2, \dots$);

D_t – зависит от длительности t -го интервала планирования и равна: $\sqrt[12]{D}$ - для месяца; $\sqrt[4]{D}$ - для квартала; $\sqrt[2]{D}$ - для полугодия; D - для годового интервала;

D – принятая ставка дисконтирования проекта (ее обоснование приводится ниже).

Чистая приведенная стоимость (NPV)

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистая приведенная стоимость, которая равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования (накопленный дисконтированный эффект, рассчитанный нарастающим итогом за период расчета проекта).

Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риск проекта.

Необходимо, чтобы чистая приведенная стоимость проекта была положительна.

Внутренняя норма доходности (IRR)

Внутренней нормой доходности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль. Соответствующая ставка определяется итерационным подбором при расчетах чистой приведенной стоимости, либо с использованием финансового калькулятора или табличного процессора Excel, содержащих встроенную функцию для расчета IRR.

Для оценки эффективности проекта значение внутренней нормы доходности необходимо сопоставлять с годовой ставкой процента по инвестиционным кредитам.

Обоснование ставки дисконтирования (D)

В соответствии с распространенным положением теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна содержать темп инфляции, минимальную норму прибыли кредитора и поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта.

Ставка дисконтирования без учета риска проекта (d) определяется в долях единицы как отношение ставки рефинансирования (r), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции (i):

$$1 + d = (1 + r/100) / (1 + i/100)$$

Поправка на риск определяется, исходя из типовых и специфических рисков проекта, следующим образом:

Интервал значений типовых рисков проекта определяется по данным следующей таблицы:

Величина типового риска	Суть проекта	P, процент
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6 – 10
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 – 12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11 – 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16 – 20

Конкретное значение поправки принимается по нижней, средней или верхней границе интервала типового риска в зависимости от приведенной в бизнес-плане соответствующей оценки величины специфических рисков и чувствительности к ним проекта.

Ставка дисконтирования, учитывающая риски проекта, (D) определяется в процентах по формуле:

$$D = d \times 100 + P,$$

где: P - поправка на риск.

Банк оставляет за собой право корректировать ставку дисконтирования по результатам экспертизы бизнес-плана и других материалов по проекту.

8. ОЦЕНКА РИСКОВ

8.1. Анализ чувствительности

Проводится однопараметрический анализ чувствительности NPV к изменению каждого из основных параметров проекта на 10, 20 и 30% как в сторону увеличения, так и уменьшения их значений. То есть при анализе влияния на показатели проекта изменений одного из параметров, значения остальных параметров проекта не изменяются.

Обязательными параметрами для анализа чувствительности являются:

- цена готовой продукции;
- себестоимость производства;
- объем производства (в натуральном выражении);
- инвестиционные издержки.

В зависимости от специфики проекта, дополнительно проводится анализ чувствительности NPV к изменению других параметров, оказывающих существенное влияние на его успешную реализацию. Например: к стоимости энергоресурсов (для энергоемких проектов); к обменному курсу соответствующей валюты (для экспортных, импортозамещающих проектов или проектов, в структуре себестоимости которых значительную долю занимает импортное сырье, а реализация готовой продукции осуществляется на внутреннем рынке); к прогнозируемому уровню инфляции и т.п.

Результаты анализа чувствительности по всем параметрам приводятся на соответствующем графике в Приложениях к бизнес-плану.

8.2. Уровень безубыточности

Одним из наиболее распространенных методов расчета критических точек проекта («переходных цен») является **определение точки безубыточности проекта (БЕР)** в процентах от проектной мощности. Его смысл заключается в определении уровня производства (продаж), при котором проект остается безубыточным.

Для расчета точки безубыточности можно использовать отчет о прибылях и убытках (пункт 7.7). На интервале планирования после выхода на проектную мощность методом итераций подбирается значение объема производства (обычно в натуральном выражении), при котором проект не приносит ни прибыли, ни убытка. Отношение (в процентах) полученного значения объема производства к проектной мощности и является точкой безубыточности проекта.

Точка безубыточности, как правило, не должна превышать 80%. Чем ниже будет этот уровень, тем более вероятно, что данный проект останется жизнеспособным в условиях сокращения рынка сбыта и, соответственно, тем ниже риск кредитора.

Кроме того, аналогичным образом рекомендуется определить также точки безубыточности для следующих параметров проекта: цена готовой продукции; себестоимость производства.

8.3. Варианты проекта (данный раздел не является обязательным)

Как правило, приводятся показатели эффективности (пункт 7.9) при пессимистическом и оптимистическом сценариях развития проекта. В отличие от однопараметрического анализа чувствительности, при сценарном подходе изменению подвергаются одновременно значения целого ряда параметров проекта (указать изменения в исходных данных по сравнению с базовым вариантом).

При включении в бизнес-план вариантов расчета проекта в текущих ценах, с учетом влияния инфляции и изменения курса валюты, необходимо привести следующие исходные данные, характеризующие изменение стоимости по основным статьям поступлений и затрат:

- курс рубля к соответствующей валюте (доллар США, Евро) на дату выполнения расчетов);
- инфляция обменного курса рубля к соответствующей валюте (в процентах за год);
- инфляция на сбыт (прогнозируемое снижение/рост цены на продукцию проекта в процентах за год; в рублях - на внутреннем рынке, в долларах США - на внешнем рынке);
- инфляция на переменные издержки или себестоимость продукции (прогнозируемый в процентах за год рост/снижение цены на сырье, материалы, комплектующие и другие прямые издержки, за исключением сдельной заработной платы);
- инфляция на заработную плату (прогнозируемый рост/снижение заработной платы в процентах за год);
- инфляция на общие и административные издержки (прогнозируемый в процентах за год рост/снижение затрат на общие и административные издержки);
- инфляция на основные фонды (прогнозируемый рост/снижение стоимости основных фондов в процентах за год; в рублях - для приобретаемых в России, в долларах США - для приобретаемых по импорту).

При этом в процессе выполнения расчетов в текущих ценах необходимо контролировать динамику изменения цен, чтобы цены на продукцию проекта, сырье, материалы, комплектующие и др. прямые издержки на внутреннем рынке не превысили мировые.

Расчетные таблицы вариантов проекта приводятся в Приложениях к бизнес-плану.

8.4. Оценка проектных рисков

В данном разделе бизнес-плана, в отличие от пунктов 8.1 - 8.3, проводится качественный анализ рисков проекта, не поддающихся формальному анализу.

На основе приведенного ниже примерного перечня возможных рисков необходимо оценить вероятность их возникновения при реализации проекта в терминах: «высокая», «средняя», «низкая»; а также устойчивость проекта по отношению к рискам, отнесенным к категории вероятных. При этом рекомендуется использовать приведенный ниже перечень методов снижения рисков, результаты пунктов 8.1 – 8.3 и другие документы, имеющиеся по проекту (приводятся в Приложениях).

Риски, возникающие на этапе осуществления капитальных вложений:

- невыполнение обязательств поставщиком (низкое качество, дефекты в оборудовании, технологии);
- несвоевременная поставка и монтаж оборудования;
- несовместимость отечественного оборудования с импортным;
- срыв сроков строительства;
- превышение расчетной стоимости проекта;
- форс-мажор, материальный ущерб.

Риски, связанные с эксплуатацией предприятия:

- невыход на проектную мощность (возникновение технологических или сырьевых ограничений);

- выпуск продукции несоответствующего качества (возникновение технологических или сырьевых ограничений);
- неудовлетворительный менеджмент;
- продукция не находит сбыта в нужном стоимостном выражении и в расчетные сроки (возникновение ценовых ограничений, переоценка емкости рынка или недооценка конкуренции при маркетинге);
- несвоевременность поставок сырья;
- возникновение необходимости в дополнительных (сверх бизнес-плана) закупках сырья;
- инфляция затрат (опережающий рост цен на сырье, энергоносители и др. статьи затрат);
- удорожание финансирования (негативные изменения валютного курса);
- транспортные риски;
- экологические риски (возникновение непредвиденных затрат на возмещение ущерба);
- форс-мажор, материальный ущерб.

Методы снижения рисков

Наличие гарантий (в том числе банковских) от поставщиков технологии и оборудования, а также от подрядчиков:

- возврата аванса;
- надлежащего исполнения контрактов;
- своевременного завершения строительства.

Контракты на базе твердых цен, «под ключ», наличие валютных оговорок, штрафных санкций, применение национального законодательства при разрешении споров и т.п.

Наличие долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих.

Наличие долгосрочных договоров на сбыт готовой продукции.

Наличие альтернативных поставщиков сырья и покупателей готовой продукции.

Создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции.

Приемлемое соотношение собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта.

Единообразие валют источников финансирования и контрактов на поставку оборудования, закупку сырья и сбыт готовой продукции.

Наличие источников финансирования для формирования (пополнения) оборотного капитала с учетом запасов и платежного цикла проекта.

Приемлемый коэффициент покрытия ссудной задолженности.

Ограничения выплат дивидендов на период погашения инвестиционного кредита.

Страхование имущества, валютных рисков и т.п.

Открытие депонированных (накопительных) счетов в банке-кредиторе.

Наличие достаточного обеспечения.

Наличие экологической экспертизы.

Формирование благоприятного отношения к проекту в СМИ.
Поддержка проекта со стороны местных органов власти.

9. ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Приводится расчет необходимого объема обеспечения, а также приводятся данные о предлагаемом обеспечении.

Расчет требуемого объема обеспечения (О) производится исходя из параметров кредита:

$$O = [C + C \times (\Pi / 12 \times (D + (T - D) / 2))] \times K$$

где: С - сумма кредита (в рублях);

Π – процентная ставка (процентов годовых / 100);

Т – период кредитования (количество месяцев);

Д – отсрочка погашения основного долга (количество месяцев);

К - коэффициент увеличения суммы обязательств, обеспечивающий покрытие штрафных санкций, судебных издержек, затрат на реализацию и других возможных издержек, связанных с реализацией залоговых прав. Значение коэффициента находится в пределах 1,3 – 2,0 в зависимости от вида (ликвидности) обеспечения, рисков проекта и определяется банком.

В качестве обеспечения могут быть рассмотрены следующие виды имущества:

- товарно-материальные ценности (готовая продукция, сырье, товары в обороте);
- оборудование (станки, установки, технологические линии и т.д.);
- транспортные средства;
- недвижимость (жилые и нежилые помещения, склады, производственные помещения, офисы и т.д.);
- сельскохозяйственные животные.

В отдельных случаях в качестве обеспечения в совокупности с другими видами обеспечения могут быть рассмотрены:

- вещи, приобретаемые в будущем;
- банковская гарантия;
- поручительство.

ПРИЛОЖЕНИЯ К БИЗНЕС-ПЛАНУ: ТАБЛИЦЫ, ГРАФИКИ, ВАРИАНТЫ РАСЧЕТОВ, ДОКУМЕНТЫ

- Минимально необходимый перечень расчетных таблиц и графиков:

Таблица «Выручка от реализации продукции»

Таблица «Себестоимость и текущие затраты»

Таблица «Инвестиционные издержки»

Таблица «Источники финансирования»

Таблица «Сводная ведомость выплат по кредитам»

Таблица «Отчет о прибылях и убытках»

Таблица «Отчет о движении денежных средств»

Таблица «Показатели эффективности инвестиций»

График «Анализ чувствительности проекта»

График	«Выручка от реализации и себестоимость реализованной продукции»
График	«Сравнение накопленных денежных средств, с объемом средств, направляемых на погашение кредита», «Коэффициент покрытия ссудной задолженности»

- Документы:

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