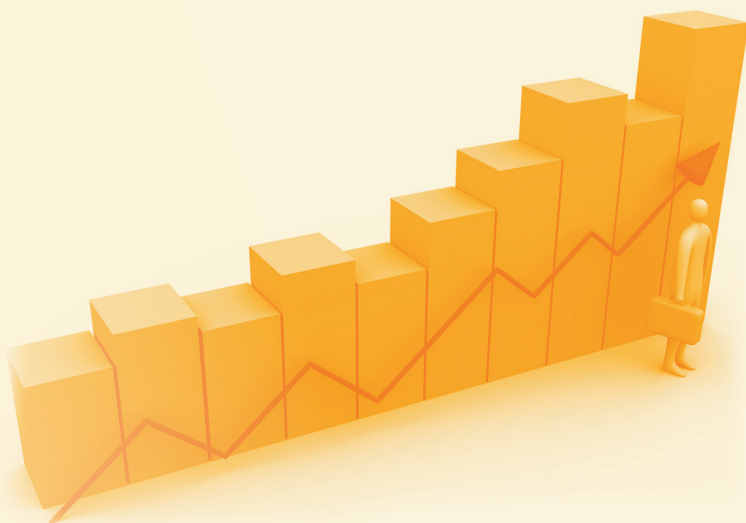




*Empowered lives.  
Resilient nations.*

# ЯК РОЗРОБИТИ БІЗНЕС-ПЛАН БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ОБСЛУГОВУЮЧОГО КООПЕРАТИВУ



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

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

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

Це видання підготовлено в межах виконання проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду-II», який фінансується Європейським Союзом та співфінансується і впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні. Думки, висновки чи рекомендації, які містяться в цих матеріалах, належать виконавцям проекту, авторам та упорядникам цього видання і не відображають погляди Європейського Союзу чи ПРООН.

Автор концепції: Оксана Ремига

Автори: Джейсінгх Сах, Василь Кононенко

Співавтори: Олена Рудич, Денис Полтавець

Видання перше

Вул. Еспланадна, 20, 7-й поверх, офіс 704-708, Київ, 01601, Україна.

Тел.\факс: +38 (044) 5843470.

Сайт: [www.cba.org.ua](http://www.cba.org.ua) Сторінка у Facebook: <http://www.facebook.com/cbaproject>.

**Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду»** було започатковано у вересні 2007 року. Проект має на меті сприяти сталому соціально-економічному розвитку на місцевому рівні шляхом підтримки та співфінансування громадських ініціатив у всіх областях України та Автономній Республіці Крим. В основі Проекту лежить підхід «розвиток, орієнтований на громаду». Він передбачає, що місцеві громади, органи місцевої виконавчої влади та самоврядування спільно визначатимуть пріоритети розвитку своїх територій, спільно плануватимуть та реалізовуватимуть заходи для забезпечення сталого розвитку свого села, селища чи міста. Ініціатива фінансується Європейською Комісією в рамках програми технічної допомоги ЄС та співфінансується і впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні, за підтримки Уряду України. Європейський Союз складається з 27 держав-членів, які вирішили поступово об'єднати свої знання, ресурси та долі. Упродовж 50 років розширення вони побудували зону стабільності, демократії та сталого розвитку, зберігаючи при цьому культурну різноманітність, толерантність та особисту свободу. Європейський Союз прагне поділитися своїми надбаннями та цінностями з країнами та людьми поза його кордонами. Програма розвитку ООН (ПРООН) є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з 166 країнами світу, допомагаючи їм знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі розвитку. У розвитку їхньої місцевої спроможності вони залучають працівників ПРООН і широкого кола наших партнерів.

## ЗМІСТ

Вступ . . . . .	5
Що таке бізнес-план. . . . .	6
Особливості бізнес-плану сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу. . . . .	6
Види бізнес-планів . . . . .	6
Збирання та заповнення вихідних даних для розрахунків . . . . .	8
Основні складові собівартості . . . . .	11
Приклад заповнення бізнес-плану. . . . .	12
1. Коротка інформація про ініціатора проекту. . . . .	12
2. Логічне обґрунтування проекту. . . . .	14
3. Цілі і вигоди проекту . . . . .	16
4. Основні компоненти проекту. . . . .	16
5. Примірний кошторис на основні компоненти проекту та розподіл фінансування . . . . .	18
6. Юридичний план. . . . .	19
7. Персонал . . . . .	20
8. Виробничий план, на рік . . . . .	21
9. Ринок збуту і конкуренція . . . . .	26
10. Аналіз можливих ризиків та їх вирішення . . . . .	28
11. Екологія . . . . .	30
12. Орієнтовна структура витрат та собівартість послуг. . . . .	30
13. Ефективність діяльності кооперативу . . . . .	34
Заплановані індикатори успішності проекту. . . . .	36
Додатки. . . . .	37
Як користуватися Бізнес-калькулятором . . . . .	37
Додатково: CD/флешка з БП . . . . .	41

## Скорочення

---

БП	бізнес-план
БК	бізнес калькулятор
ГО/СР	громадська організація/сільська рада
ЗП	зарплата
ЕДГ	економічне обстеження домогосподарств
ЗЗ	загальні збори СОК
ІПН	ідентифікаційний номер платника податків
КЕР	концепція економічного розвитку
КРМБ	консультант з розвитку малого бізнесу МРГ-II
МТБ	матеріально-технічна база СОК
ОСГ	особисті селянські господарства
ПКД	проектно-кошторисна документація
ПММ	паливно-мастильні матеріали
ПВГД	правила внутрішньої господарської діяльності СОК.
Посібник з ЕРСТ	«Посібник з економічного розвитку сільських територій України» виданий МРГ-II у 2012 році, друга редакція
СОК	сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
ТЕО	техніко-економічне обґрунтування
ФЗП	фонд заробітної плати
ФГ	функціональна група
ЦДГ	цільові домогосподарства — члени СОК <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Формування ЦДГ див. в "Посібнику з ЕРСТ"

## Вступ

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

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

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

## Що таке бізнес-план.

---

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

Бізнес-план у цілому вважається інструментом для:

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

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

## Особливості бізнес-плану сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

---

Особливість бізнес-плану зумовлена тим що:

- кооператив має неприбуткову природу (відсутні заробіток-прибуток);
- основні види діяльності СОК є продовженням діяльності його членів;
- СОК здійснює діяльність для збільшення доходів своїх членів;
- відсутні додаткові джерела надходжень на комерційних засадах;
- члени залишаються власниками своєї продукції;
- члени кооперативу є одночасно його клієнтами;
- використовуються принципи демократичного управління.

## Види бізнес-планів

---

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

### 1. Для зовнішнього використання.

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

### 2. Для внутрішнього використання.

Такі бізнес-плани використовуються в якості інструмента управління.

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

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

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

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

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

Бізнес-плани проектів тісно пов'язані з тими цілями, які поставлені перед підприємством у плановому періоді. Кожний з обраних проектів повинен займати відповідне місце у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством. Разом з тим, певні проекти можуть і не торкатися поточних завдань, тому що пов'язані з більш довгостроковими цілями підприємства й можуть бути самостійним об'єктом управління. Разові (цільові) бізнес-плани спрямовуються на вирішення важливих завдань функціонування підприємства. Частіше такі бізнес-плани розробляються за потребою для вирішення конкретної проблеми.

Існує також поділ бізнес-планів і за об'єктами бізнесу. Такі бізнес-плани розробляються в різних варіантах залежно від призначення: по підприємству в цілому (новому або діючому), по бізнес-лініям (продукція, роботи, послуги, технічні рішення). БП повинен бути представлений у формі, яка дозволяє зацікавленій особі одержати чітке уявлення про суть справи, ступінь своєї участі в ній, обсяг необхідних для цього інвестицій, кроки з впровадження та відповідальних осіб. Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою й областю діяльності.



## Збирання та заповнення вихідних даних для розрахунків

### Джерела вихідних даних для розробки БП

- Анкета ОГ/СР.
- Статут, Правила внутрішньої господарської діяльності (ПВГД).
- Анкети з відбору цільових домогосподарств (ЦДГ) та економічного обстеження (ЕО).
- Концепція економічного розвитку (КЕР).
- Заяви членів ЦДГ про вступ/письмові зобов'язання на послуги.
- Збірник технологічних карт з вирощування с/г культур/переробки<sup>2</sup>.
- Рекомендації спеціалізованих установ/описи технології постачальників обладнання.
- Анкети «Вихідні розрахунку виду діяльності для БП» на кожну послугу окремо та «Загально адміністративних витрати проекту» (одна для всього СОК).
- Досвід керівництва СОК, членів ФГ та їх власний глузд.
- Результати маркетингових досліджень.
- Анкета загально-адміністративних витрат.
- Анкета (-и) для планування діяльності по кожній послугі окремо.
- Мапа області.
- Заповнення анкети загально-адміністративних витрат

Функціональна група (ФГ) кооперативу, яка формується відповідно до «Посібника з ЕРСТ», разом з членами правління розробляють бізнес-план діяльності СОК<sup>3</sup>. Перед складанням заповнюються вказані нижче анкети. Важливо: всі розцінки мають бути актуальними, відповідати місцевим умовам, мати документальне підтвердження<sup>4</sup>.

### Місячні загальноадміністративні витрати сок «Єдність»

для планування діяльності та складання бізнес-плану

Назва	Показник	Примітка
Загальна кількість ДГ		
Зарплата, грн./місяць		Вказується ЛИШЕ адміністративний персонал
Директор		% від ставки
Бухгалтер		% від ставки
...		% від ставки
<b>Перелік разових загально проектних, консультаційних (інженірингових) послуг та їх ціна</b>		
Бізнес-план		
Реєстрація/дозволи		Реєстрація СОК, ліцензії, сертифікати

2 Існує багато варіантів технологічних карт (ТК): видані спеціалізованими установами для всіх кліматичних зон країни у вигляді збірників, розроблені спеціально для окремої кліматичної зони або конкретного підприємства та багато інших. Найбільш практичними є такі, які використовуються в господарствах, які знаходяться поруч.

3 Можливе залучення консультаційних організацій/приватних підприємців. Витрати на це можуть бути здійснені в рамках фінансування проекту, або зарахованими як внесок громади (в разі фінансування за власні кошти).

4 Наприклад рекламні пропозиції, комерційні пропозиції постачальників, спеціальні видання, Інтернет (необхідно вказати адресу).

Проект ремонту/реконструкції приміщень		Тільки офісних
...		
<b>Адміністративні витрати</b>		
Обслуговування оргтехніки/витратні		
Відрядження		Тільки для адмінперсоналу
Транспортні витрати		Тільки для управлінських потреб
Юридичні послуги		
Страхування		Офісні приміщення та обладнання
Канцтовари		
Користування Інтернетом		
Оренда офісу		
Ремонтні роботи у офісі		
Комунальні витрати		
Амортизація приміщення		
Інформаційні матеріали		
....		
<b>Заплановані податки та відрахування</b>		
ПДВ на реалізовану продукцію членів <sup>5</sup>		
Нарахування на фонд оплати праці (ФОП), %		
Страхування виробничого обладнання та приміщень		
Технічне обслуговування техніки (ТО, ремонти)		
Амортизація, % від вартості: обладнання		
будівель		
офісного обладнання		
Відрахування у фонди СОК, %		
Нарахування на паї <sup>6</sup> , %		
членам СОК на додаткові паї асоційованим членам		
Курс \$/грн.		

### Заповнення анкети для планування діяльності по кожній послугі

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

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

6 В перші роки всі надходження спрямовуються на розширення МТБ.

## ВИХІДНІ ДАННІ для планування діяльності з надання .....<sup>7</sup>

Показник	Обсяг	Примітка
<b>Дані про користувачів послугою</b>		
Кількість ДГ		
кількість членів ДГ, осіб		
Назва та кількісні показники заявлених потреб у послугах на місяць (рік), од. виміру — вказати		
відстані, км/обсяги, га/молока, л		
<b>Ціна сторонніх організацій на відповідні послуги</b>		
<b>РОЗРАХУНОК СКЛАДОВИХ ПРОЕКТУ</b>		
Перелік та ціна необхідного обладнання		
		Можливий постачальник
Вартість разових інжинірингових послуг та ціна, грн.		
Вартість установки/налагодження		
Вартість підключення		
Вартість доставки		
...		
<b>Перелік змінних витрат<sup>8</sup> для виконання робіт (вказати потребу та одиниці виміру: одиницю/змінудобу/місяць/рік)</b>		
...		
Ціни закупівлі/оренди за 1-цю (вказати одиниці виміру), грн.		
...		
<b>Перелік та вартість щорічних дозволів/страховок<sup>9</sup></b>		
Страховка		
Сертифікація		
...		
Працівники та розмір ЗП на місяць		
		% від ставки
		% від ставки
...		% від ставки
<b>Дані про ринки збуту готової продукції (номенклатура, ціни реалізації за 1)<sup>10</sup></b>		

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

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

9 Реєстрація в ДАІ, грн.

...		
<b>Заплановані ціни реалізації одиниці продукції переробки, грн.<sup>11</sup></b>		
...		

Графік завантаження техніки, по місяцях

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

## Основні складові собівартості<sup>12</sup>

До виробничої собівартості виконаних робіт та наданих послуг включаються такі статті:

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

Загальновиробничі витрати поділяються на постійні та змінні. До змінних належать витрати на обслуговування і управління виробництвом, що змінюються прямо (чи майже прямо) пропорційно до зміни обсягу виробництва. До постійних — витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними (чи майже незмінними при зміні обсягів виробництва). Перелік та склад постійних та змінних витрат встановлюється СОК самостійно

До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Змінні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат з використанням обраної бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичного обсягу виробництва (потужності) звітного (чи планового) періоду.

До постійних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності. Постійні загальновиробничі витрати

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

11 В разі реалізації продукції членів СОК

12 Більш докладно формування собівартості в СОК описано в «Практичному керівництві з питань обліку і оподаткування у багатофункціональних сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах (СОК)»

розподіляються на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу при нормальній потужності. Нерозподілені постійні загальноновиробничі витрати включаються до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення. Загальна сума розподілених та нерозподілених постійних загальноновиробничих витрат не може перевищувати їх фактичну величину.

Амортизаційні відрахування — це специфічний вид фінансових ресурсів. З одного боку, амортизаційні відрахування — це витрати підприємства, тому що їхню суму, нараховану на виробничі необоротні активи, включають у собівартість продукції, робіт, послуг. Водночас, у складі результатів економічної діяльності СОК (доходу) від реалізації послуги суму амортизаційних відрахувань розглядають як цільовий фонд, складову фінансових ресурсів, призначених для відтворення зношених у процесі виробництва необоротних матеріальних і матеріальних активів.

## Приклад заповнення бізнес-плану

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

### 1. Коротка інформація про ініціатора проекту

Опис створеного СОК:

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

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

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК) «Єдність», зареєстрований 14 лютого 2013 року рішенням Якимівської районної адміністрації від 11.02.2013 № 1. Юридична адреса: 72500, вул. Кооперативна, б. 1, с. Дружне,

Якимівського р-ну, Запорізької обл., телефон (050) 121 4455.

Кооператив зареєстрований в Якимівській державній податковій інспекції 21.02.2013 року та має код неприбутковості 0011<sup>13</sup>, код ЄДРПОУ 21200012129392, податковий код \_\_\_\_\_, код КОПФГ — 350. Кооператив має рахунок у Якимівському відділенні банку «Заощадливий».

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

Загалом ДГ — члени СОК обробляють 118 га землі, в т.ч. ріллі — 60<sup>14</sup> га, утримують 150 корів, 520 одиниць птиці (курей, гусей), 40 овець, 160 свиней<sup>15</sup>.

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

#### Керівництво

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

#### Правління СОК:

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

Виконавчий директор — Моторний Петро Васильович, 1980 р.н., за освітою — економіст. Останнє місце роботи — менеджер з продажу техніки ТД «Техніка всім». Проживає у м. Якимівка, тел.. (066) 3335055.

Бухгалтер — Чітка Марія Петрівна, 1963 р.н., освіта — середня спеціальна, працює у бухгалтерії місцевого споживчого товариства. Проживає у с. Дружне, тел. (067) 2224480.

Кооператив створено для виконання наступних видів діяльності:

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

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

14 Рілля – це площі, які оруються.

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

## 2. Логічне обґрунтування проекту.

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

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

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

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

Шляхом анкетного опитування встановлені найбільш необхідні домогосподарствам-членам кооперативу послуги<sup>16</sup>:

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

Земельні ділянки ДГ становлять від 0,3 до 2 га. Однак індивідуально придбати техніку для обробітку своєї землі селяни не можуть через відсутність коштів

<sup>16</sup> Дані КЕР.

(недоступність кредитів) та економічну недоцільність її використання на невеликих площах. Тому вони вимушені замовляти зазначені послуги у приватних підприємців та комерційних структур. Ціна послуги за оранку 1 га ріллі становить 1400 грн., обприскування 1 га саду — 2300 грн., тоді як їх реальна собівартість становить менше 1000 гривень.

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

На території села знаходиться приміщення для зберігання фруктів і овочів (див. фото та креслення у Додатку 1) площею 1500 кв.м, яке не використовується<sup>17</sup>. Власником приміщення є ФГ «Надійне». Власник згоден надати будівлю в оренду СОКУ, т.я. не користується нею і не має коштів для утримання.

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

Налагодження тривалого зберігання продукції на орендованому складі з метою її реалізації у період більш сприятливих цін дозволяє збільшувати доходи домогосподарств та розширювати виробництво.

ДГ продають значну кількість молока у вигляді сировини, що є, як правило, збитковим. Збільшити виручку можливо за рахунок організації переробки молока на домашній сир, бринзу, вершки, масло та сметану. Дана продукція виготовлена за традиційними рецептами, користується попитом у містах. Налагодження переробки та спільного збуту зазначених продуктів через кооператив дозволяє суттєво підвищити доходи домогосподарств від виробництва молока.

Для забезпечення розвитку матеріально-технічної бази (МТБ) СОК та можливості надання поворотної фінансової допомоги для розширення власного виробництва членами кооперативу, загальні збори прийняли рішення щодо відрахування 1% від обігу коштів СОК до спеціального фонду.

Даний бізнес-план представляє собою розрахунки обсягів інвестицій, необхідних для збільшення доходів членів СОК за рахунок налагодження переробки, зберігання і збуту продукції та зменшення витрат на технологічні операції при виробстві сільськогосподарської продукції.

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



### 3. Цілі і вигоди проекту

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

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

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

У результаті реалізації проекту членами СОК досягаються наступні вигоди:

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

### 4. Основні компоненти проекту

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

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

	Джерело
1	Найвний досвід в регіоні, інформація потенційних постачальників, Інтернет, спеціалізовані видання, запит до КРМБ. Дані технічного паспорту обладнання, протоколи про наміри з орендо-/лізингодавцями.

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

№	Назва обладнання/будівель	Склад (основні агрегати/частини)/агрегування	Технологічні характеристики/потужність/продуктивність	Споживання енергоресурсів/на одиницю продукції/часу/відстані	Основні габарити (площа/об'єм/вага/розмір)	Джерело інформації
	Трактор МТЗ-80	трактор, зчіпка, синхронізований ріверс-редуктор, проставки для подвоєння задніх коліс, кронштейн з переднім вантажем, грузи задніх коліс, гідрофікований причіпний крюк, маятниковий причіпний пристрій, буксирний пристрій, шини 16,9R38; 18,4R34; 13,6-20	потужність — 81 к.с	Витрати палива при номінальній потужності — 220 (162) г/кВт.г. (г/к.с.), на оранці — 8,5 л/га, луштинні — 6,2 л/га ...	3835x1970x2780 мм., вага — 3700 кг	<a href="http://www.autosvit.com.ua/mtz-usedspecv_13331.html">http://www.autosvit.com.ua/mtz-usedspecv_13331.html</a> <sup>18</sup>
	Плуг ПЛН-3-35 А нависний	Плуг агрегується з тракторами МТЗ-80/82	Продуктивність, га/г — 0,73-0,94 Глибина оранки, см 18-30 Робоча ширина захвату, м 1,05		Відстань між корпусами, мм 800 розмір: довжина, мм 2650 ширина, мм 1850 висота, мм 1270 Маса, кг — 420	<a href="http://www.aleks-agro.ua/catalog.html">http://www.aleks-agro.ua/catalog.html</a>
	Сепаратор «Мотор Січ СЦМ- 500»		500 літрів молока на годину Температура сепаруємого молока, °С - від 35 до 40 Регулювання об'ємних співвідношень жиру до обrotу від 1:4 до 1:10 Вміст жиру в обrotі, % — 0,03.	Вольт — 220, Частота току Гц — 50, 1,1 кВт/год.	Габаритні розміри, L x B x H, мм 530 x 465 x 320 Маса, кг 23	<a href="http://www.motorsich.com/files/216-5TSM-500.pdf">http://www.motorsich.com/files/216-5TSM-500.pdf</a>
	40 футовий рефрижераторний контейнер High cube	контейнер з встановленою морозильною камерою	контейнер та морозильне обладнання ємкістю 26 тон	Витрати електроенергії 3,37 кВт/год	Висота (H) — 2591 мм, ширина (B) — 2438 мм, довжина (A) — 12192 мм.	<a href="http://masterhol.com.ua/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=62&amp;Itemid=59">http://masterhol.com.ua/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=62&amp;Itemid=59</a>

## 5. Примірний кошторис на основні компоненти проекту та розподіл фінансування<sup>19</sup>

Включає витрати на:

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

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

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

Тому на етапі планування необхідно:

1. Зібрати якнайповнішу інформацію про відповідні ціни всіх дозвільних структур. В аграрному бізнесі це можуть бути зокрема: Державна податкова адміністрація, Державна сільськогосподарська інспекція, Обленерго, Екологічна інспекція, Карантинна інспекція, Пожежний нагляд, Держстандарт метрологія, Інспектор з охорони праці, СЕС, ДАІ, Держсільгоспнагляд, Архбудконтроль/Відділ архітектури та містобудування та інші.
2. Передбачити закупівлю витратних матеріалів на 1 місяць (по можливості - на квартал). Це може бути паливно-мастильні матеріали, електроенергія, витратні матеріали для пакування, засоби хімізації тощо.

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

Розподіл фінансування здійснюється згідно процедур МРГ-II.

### Очікуваний кошторис проекту

№	Назва	Кількість	Варт. 1, грн.	ВСЬОГО:
1	Трактор МТЗ-80	1	170000	170000
2	Рефрижератор-ний контейнер	1	154900	154900

<sup>18</sup> Або надати у додатку технічні пропозиції постачальника

<sup>19</sup> Розрахунок міститься у Таблиці « Коштор проекту дж фінанс» БК.

3	Плуг	1	5600	5600
4	Сепаратор «Мотор Січ СЦМ 500»	1	1500	1500
5	Обігові кошти для початку діяльності (паливо, електроенергія, засоби хімізації, насіння, інше)			540
6	Дозволи			5000
7	Інжиніринг проекту			5000
8	Інші додаткові витрати			2000
	<b>РАЗОМ:</b>			<b>349480</b>

### Розподіл фінансування між учасниками проекту

№	Партнери з виконання проекту	Характер та сума внеску (гривень)			Частина у фінансуванні
		Фінансовий внесок	Нефінансовий внесок	Всього	
1	МРГ — II	23500		03500	58%
2	Члени СОК	80000		80000	23%
3	Сільська рада	13000		13000	4%
4	Районна влада	42250		42250	12%
5	Приватні підприємці/ спонсори	0		0	0%
6	Інші (благодійна організація)	10730		1073	3%
	<b>РАЗОМ:</b>	<b>349480</b>		<b>34480</b>	<b>100%</b>

**Розмір вступного паю — 25 грн., внеску ДГ до неподільного фонду при вступі в СОК = 80000 грн.: 296 ДГ = 270 грн. з домогосподарства<sup>20</sup>.**

**Внесок органів влади — 55250 грн.**

**Внесок проектів технічної допомоги (МРГ-II та інш.) — 214230 грн.**

## 6. Юридичний план<sup>21</sup>

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

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

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

<sup>20</sup> Див. таблицю «Коштор проекту дж фінанси» БК

<sup>21</sup> Для інвесторів необхідно підготувати пакет документів згідно Додатку 4

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

Вищим органом управління Кооперативу є загальні збори (ЗЗ) членів кооперативу<sup>22</sup>.

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

Майно СОК відокремлене від майна його членів.

Порядок формування і розподілу доходу кооперативу затверджують Загальні збори.

Питання господарської діяльності вирішуються Правлінням.

Правом підпису наділені Голова правління та Виконавчий директор.

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

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

### *Дозволи*<sup>23</sup>

Для постановки трактора та навісного обладнання на облік необхідно звернутися до ДАІ та Держсільгоспінспекції (Держтехнагляд)<sup>24</sup>.

Для підключення холодильного обладнання до мережі необхідно звернутися до Обленерго та Енергонагляду та отримати відповідні дозвільні документи<sup>25</sup>.

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

## **7. Персонал**<sup>26</sup>

Включає:

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

Пункт	Джерело
1-2	БК «Вхідні — Адмін_витрати».
3	БК — по черзі у закладках «Трактор», «Черешня», «Молоко»

22 Див. статут у Додатках.

23 Довідковий перелік дозвільних організацій надано у Додатку

24 Перелік документів міститься на [www.idtn.corp2.net/pages/67/79d7de2034416baaf3ecb2414218a07b/index.html](http://www.idtn.corp2.net/pages/67/79d7de2034416baaf3ecb2414218a07b/index.html)

25 В разі підключення обладнання до вже існуючих потужностей звернення може не знадобитися.

26 Розрахункова частина міститься у відповідних таблицях «Траткор», «Черешня», «Молоко» БК

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

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

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

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

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

*Річний фонд зарплати*<sup>27</sup>

### Посада

Посада	Кількість	Повна ставка на місяць	% від ставки	Фактична зарплата/рік	Нарахування на ФЗП, рік	Разом, рік
Адміністрація кооперативу						
Виконавчий директор	1	000	50	2000	8832	32832
Бухгалтер	1	2000	50%	12000	446	16416
<b>РАЗОМ адміністрація:</b>	<b>1</b>	<b>2000</b>		<b>36000</b>	<b>13248</b>	<b>49248</b>
Працівники						
Тракторист 3-го розряду	1	1600	100%	36000	13248	49248
<b>РАЗОМ працівники:</b>	<b>1</b>	<b>1600</b>		<b>36000</b>	<b>13248</b>	<b>49248</b>
<b>РАЗОМ:</b>	<b>2</b>	<b>3600</b>		<b>7200</b>	<b>26496</b>	<b>98496</b>

## 8. Виробничий план, на рік

Описується для кожного виду діяльності окремо:

1. Назва та опис діяльності, згідно технологічного процесу з вказанням назв основних статей витрат та їх обсягів.
2. Обсяги та їх гарантії.
3. Графік завантаження обладнання.
4. Вимоги до якості.

27 Див. таблицю «Вхідні - Постійні змінні витрати» БК

## 5. Умови черговості надання послуг членам СОК.

Пункт	Джерело
1	Технологічні карти, опис обладнання, рекомендації спеціалізованих установ
2	Зобов'язання членів СОК
3-4	Згідно технологічних карт, практичний досвід керівництва СОК, ПВГД, ДСТУ
5	ПВГД, рішення правління, ЗЗ СОК

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

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

### **У виробничому плані можна додатково передбачити або розглянути наступні питання та фактори:**

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

### **Виробничі фактори:**

#### *Пропорційні*

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

#### *Супутня продукція:*

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

#### *Непропорційні (постійні) виробничі фактори:*

- заробітна плата штатного персоналу;
- страховка;
- витрати на технічне обслуговування; відповідно до встановленого графіка;

- роботи по очищенню підприємства;
- мобільне обладнання (яке зазвичай використовується для широкого кола робіт, воно може вважатися постійним виробничим фактором).

*Застереження! Не недооцінюйте*

*непропорційні фактори, т.я. їх вартість завжди суттєва!*

### **Виробничий план**

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

### **Система контролю якості**

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

Для більшості видів діяльності питання контролю за якістю вже відпрацьовані. Для їх впровадження можна контактувати із державними службами або ознайомитися в кооперативі, який веде подібну діяльність.

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

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

---

---

Основою організації безперебійної роботи СОК є зобов'язання<sup>28</sup> кожного господарства-члена СОК щодо участі у кожному окремому виді кооперативної діяльності.

<sup>28</sup> Підтвердження - заява члена СОК при вступі та щорічні письмові зобов'язання кожного домогосподарства.



Відповідно до зобов'язань, кооператив забезпечує наступний обсяг послуг з<sup>29</sup>:

Зберігання черешні, кг	Оранки, га	Обприскування, га	Заготівля та транспортування корів, км	Організації переробки молока та зберігання молокопродуктів, л
20000,0	120,0	3,0	2016	260000

### Сприяння організації переробки молока і збуту молокопродуктів

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

*Запланований обсяг продукції переробки молока, яка буде реалізовуватися через СОК за дорученням членів<sup>30</sup>*

Продукт	Кількість сировини <sup>31</sup>	Витрати сировини на 1-цю продукції, л	Обсяг готової продукції, кг
Бринза домашня	60000	6	10000
Сметана	200000	10	20000
Сир домашній нежирний	180000	5,5	32727
Масло	7000	3,5	2000

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

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

### Організація зберігання черешні, овочів, продукції переробки молока

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

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

<sup>29</sup> Див. таблицю «Зобов'яз\_членів» БК

<sup>30</sup> Див. таблицю «Асортимент\_находж» БК

<sup>31</sup> Детальну схему див. у Додатку

## Надання механізованих технологічних послуг

### З обробітку землі

Оранка забезпечується трактором МТЗ-80 з трьохкорпусним навісним плугом ПЛН-3-35. Продуктивність та потужність трактора дозволяє здійснити необхідний обсяг робіт у визначені строки. Передбачається здійснювати технологічну операцію на 120 га (60 га двічі — на весні та восени).

### З обприскування

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

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

### Інші послуги

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

Виконання механізованих робіт здійснюється найманим трактористом.<sup>32</sup> Кооператив забезпечує виконання робіт паливо-мастильними матеріалами та поточне обслуговування і ремонт техніки.

### Графік завантаження обладнання<sup>33</sup>

#### Вид діяльності

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

#### Розробка графіка черговості надання послуг

Не пізніше ніж за місяць до початку відповідних робіт (надання послуг), кожен член кооперативу надає виконавчому директору заявку на виконання механізованих робіт. У заявці вказується: розміщення та стан земельної ділянки, яку необхідно обробити, її площа, дата посіву. На основі заявок виконавчий директор складає графік руху техніки від господарства до господарства, який розглядається та затверджується правлінням та підписується головою СОК.

<sup>32</sup> Може бути член СОК.

<sup>33</sup> Див. таблиці «Трактор», «Черешні», «Молоко» БК.

## Зберігання техніки

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

## 9. Ринок збуту і конкуренція

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

Пункт	Джерело
1.	Власні дослідження керівництва СОК та ФГ
2.	Анкети ДГ, ЕДГ, КЕР
3.	Районне управління с/г

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

### Стратегічні пріоритети

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

На початку кожного року слід визначати пріоритети на наступний рік.

### Деякі типові питання для проведення маркетингових досліджень:

#### *Послуга (продукція):*

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

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

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

*Ціна на кожну окрему послугу (продукцію):*

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

---

---

### **Середовище і тенденції на ринку**

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

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

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

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

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

Прямий продаж продукції споживачам дозволяє кооперативу максимізувати додану вартість.

### **Цінова стратегія**

*На послугу технікою*

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

*На ринку реалізації с/г продукції*

Визначається на основі аналізу цін на аналогічну продукцію інших виробників. Ціни будуть коригуватися в залежності від сезону, цінової політики на ринку,

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

### **Реклама**

Для послуг технікою реклама не використовуватиметься.

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

### **Конкуренти**

*На ринку послуг технікою*

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

*На ринку реалізації с/г продукції*

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

## **10. Аналіз можливих ризиків та їх вирішення**

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

Пункт	Джерело
1.	Власне бачення керівництва СОК та ФГ
2.	Консультаційні організації
3.	КРМБ

### **Найпоширенними є такі основні типи ризиків:**

технічний, фінансовий, втрати часу, втрати майна, форс-мажорні.

#### *Технічні ризики*

Вони пов'язані з типом послуг (випуском продукції). Наступний перелік даний

у якості прикладу:

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

*Фінансові ризики:*

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

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

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

### **Ризики усуваються за рахунок наступних заходів**

*Ризики ринку*

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

*Ризики втрати часу*

Приймаються заходи з покращення виконання своїх обов'язків управлінським апаратом СОК.

### Ризик втрати майна

Майно СОК буде застраховано від пошкоджень і втрат в результаті стихійного лиха, або протиправних дій третіх осіб згідно до чинного законодавства. Для цього передбачено укласти договір з страховою компанією і витратити на це 3%<sup>34</sup> від вартості обладнання та будівель. Для попередження крадіжок планується організувати охорону.

## 11. Екологія

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

Пункт	Джерело
1.	Технічні паспорти на обладнання/письмова відповідь постачальника
2.	ПКД/проект
3.	Практичний досвід
4.	Законодавчі вимоги
	<i>Особлива увага до вказування джерела інформації, наявність/збереження копій документації.</i>

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

## 12. Орієнтовна структура витрат та собівартість послуг<sup>35</sup>

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

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

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

<sup>34</sup> Див. «Вхідні - Адмін\_витрати» у БК

<sup>35</sup> Представлений розрахунок на 1 рік.

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

Виробнича собівартість включає технологічну собівартість плюс розподілені загальні адміністративні витрати.

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

Виробнича собівартість складається з прямих та непрямих витрат.

*Прямі витрати* — витрати на сировину, матеріали, корми чи насіння, паливо та інші. Тобто такі, які передбачені технологією виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також витрати на оплату праці робітників, безпосередньо зайнятих у процесі надання послуг, і витрати на утримання і використання обладнання. В спрощеному виді, *прямими* називаються витрати, які змінюються в залежності від обсягу наданих послуг (виробленої продукції).

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

Проблема для багатфункціональних СОК може полягати в визначенні *долі загальновиробничих витрат у собівартості* кожної окремої послуги. Пропонується загальновиробничі витрати або розраховувати на 1 гривню прямих витрат по кожній послугі, або включити їх у собівартість найбільш ефективної послуги (останнє може викликати певні суперечки серед членів СОК).

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

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

Складаючи графік сплати паїв необхідно розуміти, що пай — головне джерело отримання коштів для здійснення необхідних витрат. Тому для надання послуг технікою необхідно, щоб члени СОК надали 100% паїв. А в разі реалізації продукції від імені своїх членів (наприклад молока), СОК може зібрати паї тільки на перший період. Наступні витрати будуть здійснюватися за рахунок пайових внесків з 1-ці зданої продукції, які кооператив буде залишати на рахунку перед повернення пайовикам виплат.

Реалізація сировини — найменш економічно ефективна діяльність. Загально визнаною є думка, що запровадження первинної переробки сільськогосподарської сировини суттєво підвищує доходи селян. Практика та розрахунки,



наприклад, ціни послуг за збирання в населення молока доводять, що ціна на ринку лише покриває витрати по доставці молока на молзавод. Більшість витрат селян на утримання ВРХ зазначеною ціною не покриваються (!).

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

## Непрямі витрати

### Загальні адміністративні витрати<sup>36</sup>

Назва	Заплановані витрати, грн.
Заробітна плата адмінперсоналу з нарахуваннями	49248,0
Відрядження	1200,0
Транспортні витрати	2400,0
Страхування	9915,0
Канцтовари	1800,0
Користування Інтернетом	720,0
Ремонтні роботи у офісі	1200,0
Комунальні витрати	4800,0
Інформаційні матеріали	240,0
Телефон/Факс	600,0
<b>РАЗОМ:</b>	<b>72123,0</b>

### Загальні операційні витрати

Витрати	Заплановані витрати, грн.
Реєстрація в державного реєстратора	2000,0
<b>РАЗОМ:</b>	<b>2000,0</b>

## Прямі витрати

### Розрахунок собівартості та розміру паїв

При наданні послуг трактором<sup>37</sup>

№	Витрати	Всього витрат, грн.
1	Загальні адміністративні та операційні послуги	6819,5
2	Зарплата працівників з нарахуваннями	15759,4
3	Амортизація обладнання	14159,4
6	Змінні (ПММ)	23072,8
<b>РАЗОМ:</b>		<b>59811,0</b>
	Відрахування у спецфонд, 1% <sup>38</sup>	598,1
<b>ВСЬОГО:</b>		<b>60409,2</b>

Вартість паю: для 60409,2 грн.: 120 га = 503,4 грн./га

<sup>36</sup> Див. таблицю «Вхідні - Адмін витрати» БК.

<sup>37</sup> Див. таблицю «Трактор» в прикладі БК «Єдність»

<sup>38</sup> Кошти спецфонду можна використати для закупівлі нової техніки, організації системи самофінансування членів СОК (наприклад, у вигляді каси взаємодопомоги) тощо.

*При наданні послуг з обприскування*

<b>Витрати</b>	<b>Всього витрат, грн.</b>
Загальні адміністративні та операційні послуги	409,0
Зарплата працівників з нарахуваннями	0,9
Амортизація обладнання	822,2
Змінні (ПММ)	483,8
Інші (оренда обприскувача 2 місяця)	900,0
<b>РАЗОМ:</b>	<b>2615,9</b>
Відрахування у спецфонд, 1%	26,2
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>2642,1</b>

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

*При наданні послуг з заготівлі кормів та транспортуванні*

<b>Витрати</b>	<b>Всього витрат, грн.</b>
Загальні адміністративні та операційні послуги	2920,3
Зарплата працівників з нарахуваннями	7879,7
Амортизація обладнання	5870,0
Змінні (ПММ, електрика, інш.)	5080,3
Інше (оренда причепа ПТС 12 місяців)	4800,0
Загальні адміністративні та операційні послуги	2920,3
<b>РАЗОМ:</b>	<b>29470,60</b>
Відрахування у спецфонд, 1%	294,7
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>29765,3</b>

Вартість паю: 26815,8: 2016 км = 15 грн./км

*При наданні послуг з зберігання черешень<sup>39</sup>*

<b>Витрати</b>	<b>Всього витрат, грн.</b>
Загальні адміністративні та операційні послуги	1123,0
Амортизація обладнання	3098,0
Змінні (ПММ, електрика, інш.)	3799,5
<b>РАЗОМ:</b>	<b>8020,5</b>
Відрахування у спецфонд	80,2
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>8100,7</b>

Вартість паю: 8100,7 грн.: 20000 кг = 0,4 грн./кг

*При наданні послуг з організації переробки та збуту молокопродуктів<sup>40</sup>*

<b>Витрати</b>	<b>Всього витрат, грн.</b>
Загальні адміністративні та операційні послуги	65116,2
Амортизація обладнання	15640,0
Реклама	18068,2
Змінні (придбання упаковки, інгредієнтів, електроенергії)	178940,5
Відрахування у спецфонд	2777,6
<b>РАЗОМ:</b>	<b>280542,5</b>
Відрахування у спецфонд, 1%	2805,4
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>283347,9</b>

Вартість паю: 283347,9 грн.: 260000 л = 1,1 грн./л

<sup>39</sup> Таблиця «Черешня» БК «Єдність».

<sup>40</sup> Таблиця «Молоко» БК «Єдність».

### Графік сплати паїв<sup>41</sup>

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

### Надходження від реалізації продукції членів СОК<sup>42, 43</sup>

Продукт	Кількість, кг	Ціна реалізації 1-ці, грн.	ВСЬОГО надходжень, грн.
<b>Від реалізації черешні</b>			
Черешня	20000	15	<b>300000</b>
<b>Від послуг з реалізації продукції переробки молока</b>			
Бринза домашня	10000	40	400000
Масло	2000	50	100000
Сир домашній нежирний	32727	30	981818
Сметана на продаж	13000	25	325000
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>57727</b>		<b>1806818</b>
<b>РАЗОМ ВІД ДІЯЛЬНОСТІ:</b>			<b>2106818</b>
<b>ПДВ:</b>			<b>421364</b>
<b>ВСЬОГО НАДХОДЖЕНЬ:</b>			<b>1685455<sup>44</sup></b>

## 13. Ефективність діяльності кооперативу

Традиційна система показників ефективності господарських структур не може застосовуватись для обслуговуючих кооперативів через їх унікальну природу. Це пояснюється зокрема тим, що частина доходу обслуговуючих кооперативів, як правило, відразу розподіляється між його членами у вигляді надбавок і доплат до цін. Тому ефективність діяльності обслуговуючих кооперативів, може характеризуватись показниками ефективності товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, індексами товарообороту і витрат кооперативу, часткою ринку, структурою товарообороту, ступенем задоволення потреб членів кооперативу, питомою вагою робіт та послуг, виконаних в технологічні терміни та ін.

Легким для розуміння поняття ефективної діяльності СОК, може бути різниця між витратами на послугу, які члени СОК здійснювали до створення кооперативу та після. Економічний ефект визначається збільшенням приросту доходу членів кооперативу від реалізації продукції та/або економією витрат на використання

41 ПВГД. Закупівлю ПММ, витратних необхідно робити на початку сезону в повному обсязі.

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

43 Кооператив не утримує ПДФ з членів СОК, т.я. всі вони надали довідку №3ДФ з сільради на продукцію, яка вироблена на присадибній ділянці (відповідно до пп. 165.1.24 п. 165.1 ст. 165 ПКУ). Форма довідки, строк її дії, порядок видачі затверджено наказом Державної податкової адміністрації від 21.12.2010 р. № 975.

44 Див. ячею В18 таблиці «Реаліз прод членів»

(придбання) засобів виробництва.

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

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

Оранка 1 га<sup>45</sup>

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

Черешня<sup>46</sup>

№	Показник	Грн.
1.	Виручка від реалізації без ПДВ	240000
2.	Витрати на збут	8176
3.	Кооперативні виплати членам	= 231824
<b>Економічний ефект</b>		
4.	Ціна 1 кг черешні реалізованого ч-з СОК	231899 грн.: 20000 кг = 11,6
5.	Ціна 1 кг черешні, реалізованого посереднику	-8
		<b>Приріст на 1 кг: = 3,6</b>

Молокопродукти<sup>47</sup>

№	Показник	Грн.
1.	Виручка від реалізації молокопродуктів (без ПДВ)	1445455
2.	Витрати на збут	278255
3.	Кооперативні виплати членам	= 1167200
<b>Економічний ефект</b>		
4.	Ціна 1 л переробленого молока реалізованого ч-з СОК	1167200 грн.: 260000 л = 4,5 —
5.	Ціна 1 л молока, реалізованого без СОК	-1,7
		<b>Приріст на 1 л: = 2,8</b>

45 Див. строку 43 таблиці «Трактор» БК «Єдність».

46 Див. строку 54 таблиці «Черешня» БК «Єдність».

47 Див. строку 59 таблиці «Молоко» БК «Єдність».

## Заплановані індикатори успішності проекту<sup>48</sup>

№	Індикатор	Результат
1.	Кількість отримувачів вигоди, домогосподарств	296
2.	Кількість осіб, в т.ч.	800
	чоловіків	260
	жінок	540
3.	Вартість проекту на 1-е ЦДГ, грн.	1180,7
4.	Окупність інвестицій, років <sup>49</sup>	1,4
5.	Розмір вигод члена СОК по кожній послугі в разі діяльності через СОК, грн., в т.ч.	
	прибавка до ціни реалізації молока, на 1 л	2,8
	прибавка до ціни реалізації черешні, на 1 кг	3,6
	економія на оранці, на 1 га <sup>50</sup>	896,6
6.	Зросте виробництво молока <sup>51</sup> на (____%/було ____/стане ____)	23%/ 260 000/ 320 000
7.	Створено нових/розширено видів діяльності (вказати)	організована переробка молока та реалізація продукції переробки
8.	Започатковано виробництво членами СОК нових продуктів/торгова марка	4 види / "Дружній молочар"
9.	Накопичення у спеціальному фонді, грн.	20 144,34 <sup>52</sup>
10.	Побудовано, модернізовано виробничих об'єктів (вказати назву/характеристики)	Приміщення овочесховища/ площу 1500 м.кв
11.	Кількість працевлаштованих, осіб	3
12.	Залучено інвестицій, грн., в т.ч.	349 480
	власних	80 000
	органів влади	55 250
	підприємницьких структур	0
	проектів технічної допомоги	214 230
13.	Впроваджено енергозберігаючих технологій	налагоджено збереження плодоовочевої продукції у енергозберігаючому рефрижераторному контейнері

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

49 Див. таблицю «Вхідні - Постійні змінні витрати» в БК «Єдність».

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

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

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

## Додатки

1. Дані про приміщення з вказівкою його технічних характеристик, площі, підключення до наявних мереж (електричних, водопостачання, каналізація).
2. Вимоги до якості продукції яка буде випускатися відповідно до ДСТУ.
3. Взаємодія з місцевими органами влади та контролюючими органами

## Як користуватися Бізнес-калькулятором

### Підготовчий етап (після проведення ЗЗ СОК)

Зібрати для розробки БП членів ФГ, керівництво СОК, запрошених консультантів.

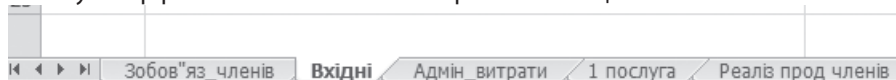
1. Зібрати заяви у членів СОК, в яких мають бути вказані фізичні потреби у послугах (га, л, кг, інш.). *Мати* перед собою: затверджений КЕР (анкети ЦДГ), Анкету СР/ОГ, проекти Статуту та ПВГД.
2. Разом з членами ФГ та правлінням СОК заповнити анкети «Загально-адміністративні витрати» та «Вихідні дані для планування послуги» (на кожну послугу — окремо)<sup>53</sup>.

### Як здійснити розрахунки та користуватися результатами у бізнес-плані.

Відкрити файл «Бізнес-калькулятор»<sup>54</sup>. Зверніть увагу — змінні показники (ті, які вводить користувач) відмічені блакитним кольором, розрахункові (які рахує формула) — зеленим. Біля деяких показників є примітки (червоний трикутник у верхньому правому куті ячейки).

Після завершення розрахунків відповідні таблиці переносяться до бізнес-плану через Ctrl+C/Ctrl+V.

Калькулятор розбитий на логічно завершені таблиці:



1. **Таблиця «Зобов'яз\_членів»** — вводиться кількість послуг для кожного члена, розраховується розмір пайового внеску відповідно до потреб, розраховується вигода від послуг СОК в порівнянні з наявними комерційними цінами.
2. **Таблиця «Вхідні»** — вводяться дані про загальну кількість членів СОК (використовується при розрахунку вступного пая), відсотки: по ПДВ, нарахувань на ФЗП, технічне обслуговування, вартості за одиницю витратних матеріалів (паливо, дизпаливо, електрика) та інш.
3. **Таблиця «Адмін\_витрати»** — розраховуються загально-адміністративні

53 Важливо щоб у ФГ були представлені люди, які мають практичний досвід у с/г виробництві / реалізації продукції, добре знають місцеві умови та види необхідних робіт.

54 Розрахунок робиться на 1-й рік роботи СОК. Для інвесторів необхідно буде зробити розрахунки мінімум на 3-и роки. В цьому випадку буде мінятися: обсяг амортизаційних витрат (зменшуються, якщо не буде придбаватися нова техніка), собівартість (збільшуватися в разі запланованого розширення обсягів діяльності СОК), виручка та інш.

- витрати кооперативу. Зазначені витрати повинні бути рознесені до кожної послуги відповідно до обсягу прямих витрат або іншим логічним шляхом.
- Таблиця «1-а послуга»** — розраховуються витрати, собівартість, вартість пая, внески до спецфонду. На кожну наступну послугу ця таблиця копіюється та заповнюється відповідними даними «2-а послуга, «n-а послуга».
  - Таблиця «Реалізація прод членів»** — заповнюється в разі реалізації через СОК продукції членів.
  - Таблиця «Коштор проекту дж фінанс»** — розраховуються витрати для початку діяльності, на консультації, реєстраційні витрати в органах влади, дозволи тощо. Розраховується частка кожного внеску у фінансування проекту, конвертується у \$, визначається розмір вступного внеску для члена СОК<sup>55</sup>.

### Крок 1. Таблиця «Зобов'язань членів»

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

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

55 Внесків члена СОК буде декілька: вступний — розраховується діленням необхідного внеску громади на кількість ДГ, пайовий на кожну послугу ОКРЕМО — розраховується множенням вартості пая на кількість одиниць послуги (га, кг, л, інше).

## Крок 2. Таблиця «Вхідні»

Заповнення таблиці:

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

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

	A	B
1		<b>Загальні вхідні дані</b>
2		Кількість домогосподарств-членів СОК
3		Податки і відрахування

## Крок 3. «Адмін\_витрати».

У Загальних адміністративних послугах перелічені основні можливі постійні витрати<sup>56</sup>. Як правило це офісні витрати (зарплата адмінперсоналу з нарахуваннями, витрати на діяльність офісу та інш., ліцензії, проектування та інш.)<sup>57</sup>.

Вартість всіх загально-адміністративних витрат (C43, Name box — «опер»)<sup>58</sup> = сумі підсумкових результатів 2-х таблиць: «Загальні адміністративні витрати, ячейка D32» + «Пов'язані супутні/інженерингові послуги, C41».

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

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

57 Дані беруться з анкети «Загально-адміністративні витрати».

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



додати необхідний коментар у правому верхньому куті ячейки. Як що ви знаєте річні витрати — можете внести їх у ячейку стовпчика «1 рік», але додавши коментар, щодо джерела інформації.

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

Після заповнення, зазначену витрату необхідно включити у собівартість кожної послуги, пропорційно обсягам їх основних змінних витрат або на 1 гривню. Логіка така: чим більше змінних витрати у послугі, тим більша частина загально-адміністративних витрат закладається у її собівартість. В разі додавання нових послуг (більше 3-х) — додайте у зазначену таблицю відповідну строку та зробіть посилання на відповідну ячейку<sup>59</sup>.

#### **Крок 4, п. Таблиці «1-а послуга». Розрахунок собівартості/паїв/вигод<sup>60</sup>**

Всі наступні таблиці містять однакові статті витрат, тому 1-у таблицю можна копіювати та надалі лише змінювати відповідні дані. В разі додавання нової послуги, необхідно відповідним чином скорегувати розподіл загально-адміністративних витрат або із розрахунку на 1 грн. змінних витрат, або на 1-цю послугу, при умові, що ці дані можна спів ставити (га з га, літри з літрами).

До таблиці заноситься лише та техніка, обладнання (в т.ч. навісне/причипне (плуг, обприскувач, причеп), персонал, які беруть участь у надаванні *лише цієї* послуги. Як що автомобіль або інше обладнання/персонал, використовуються у різних послугах, його амортизаційні відрахування та змінні витрати заносяться у інші таблиці послуг, згідно передбаченому кілометражу/тонам/га та інше<sup>61</sup>.

1. Внесіть вартість техніки у таблиці «Обладнання».
2. Внесіть дані про персонал, розмір ставки та % завантаженості. В разі потреби — додайте нові строки, не забувайте перевіряти діапазон у строчці «Разом:».
3. Внесіть дані навантаження техніки. Дані з цієї таблиці не використовуються у розрахунку, але дозволяють побачити завантаженість по сезонах та корегувати бізнес-план відповідним чином<sup>62</sup>.

З Анкети на послугу вносьте відповідні дані у таблиці. В разі додавання нових витрат (введення нових строк) — перевіряйте, щоб значення попадало у діапазон відповідної функції sum (..).

59 В разі додавання нової строки для внесення нових працівників/витрат, зверніть увагу, щоб значення нової строки потрапила підсумку у діапазон формули "=sum". Формули для нових строк копіюються любим зручним вам способом (мишкою, або через Ctrl+C/Ctrl+V).

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

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

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

Витрати на 1-цю беруться з паспортних даних техніки та практики. В разі використання паспортних даних зверніть увагу, що на виконанні с/г робіт, техніка у зміну використовується з коефіцієнтом 0,7-0,8<sup>63</sup>, т.я. для оранки, наприклад, трактору необхідно робити розвертання вкінці поля та витратити час на доїзд до місця роботи. Тому краще за все використовувати наявний досвід членів ФГ.

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

### **Крок 5. Заповнення «Реаліз прод членів»**

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

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

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

### **Крок 6. «Коштор проекту дж фінанси».**

Розрахунок вартості проекту, обсяги спів фінансування кожного з учасників, перевірка розмірів внесків

1. З анкети «Загально-адміністративні витрати» внесіть витратні, необхідні для початку діяльності.
2. Перенесіть вартість техніки з таблиць послуг.
3. Заповніть таблицю «Інженіринг проекту». Відповідні дані беруться з кожної послуги та загально-адміністративних.
4. Таблиця «Розподіл фінансування між учасниками проекту» заповнюється вручну. Звертайте увагу внеску на внесок МРГ — він має бути не більше \$ 25000 (!) та внесок громади (>=15%).

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

### **Додатково:**

#### **CD/флешка з БП**

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

