

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку
Магістерська робота

на тему

**«СТВОРЕННЯ ТА РОЗБУДОВА МЕРЕЖІ СІМЕЙНИХ МОЛОЧНИХ
ФЕРМ»**

Виконав: студент 6 курсу, групи СБ18/М

спеціальності 073 « Менеджмент»

Іващук Л.О.

Керівник: Колісник М.

Консультант _____
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	0
РОЗДІЛ 1	7
ПРОБЛЕМА, НА ВИРІШЕННЯ ЯКОЇ СПРЯМОВАНО ПРОЕКТ	7
РОЗДІЛ 2	12
СТАТИСТИКА РИНКУ МОЛОКА	12
2.1 Ситуація в світі	12
2.2 Статистика ринку молока в Україні	16
2.3 Статистика поголів'я ВРХ	20
2.4 Статистика цін на молоко	23
2.5 Прогнози динаміки молочного виробництва	24
РОЗДІЛ 3	27
ОПИС ПРОЕКТУ, ПРОЦЕСИ ТА ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ	27
3.1 Загальний опис проекту	27
3.2 Процеси створення сімейної молочної ферми	29
3.2.1 Процес маркетингу	29
3.2.2 Процес «Оцінки» сім'ї	31
3.2.3 Процес «Укладення угоди»	31
3.2.4 Процеси «Відкриття ферми»	31
3.2.5 У процесі «Закупівля стада»	36
3.2.6 Процес «Виробництва молока»	37
3.2.7 Процес продажу молока	38
3.2.8 Процес повернення інвестицій	39
3.2.9 Розвиток проекту	39
РОЗДІЛ 4	44
СТВОРЕННЯ ТА ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ СІМЕЙНИХ МОЛОЧНИХ ФЕРМ	44
РОЗДІЛ 5	45
ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ, ОЦІНКА РИЗИКІВ, ПЕРЕВАГИ ПРОЕКТУ	45
5.1 Фінансова модель	45
5.1.1 Планування доходів СМФ	46
5.1.2 Планування витрат СМФ	47
5.1.3 План отримання прибутку СМФ	47
5.1.4 Фінансування проекту	47
5.1.5 Робочий капітал	48
5.1.6 Бюджет доходів та збитків, рух грошових коштів	48
5.2 Економічний вплив та переваги впровадження проекту	48

5.3	Фінансовий план для ініціаторів проекту	49
5.3.1	Резюме фінансового плану	49
5.3.2	Планування доходів	49
5.3.3	Планування витрат проекту	50
5.3.4	Податковий план	50
5.3.5	Робочий капітал	50
5.4	Оцінка ефективності проекту для ініціаторів проекту	51
5.5	Аналіз чутливості проекту	52
5.6	Оцінка ризиків проекту. SWOT-аналіз	54
	ВИСНОВКИ	57
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59
	ДОДАТКИ	62

ВСТУП

За даними Державної служби статистики України за 2019 рік виробництво вітчизняного сировинного молока скоротилося на 3,7% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року і нині його обсяги становлять лише 9,687 млн. тон. Цього недостатньо не тільки для подальшого розвитку виробництв молочної галузі з доданою вартістю, але й для існування галузі переробки молока в її нинішньому стані.

Падіння виробництва сировинного молока на промислових фермах склало 1,2%. Однак, основна частка в скороченні сировинного виробництва належить домогосподарствам, які скоротили виробництво на 4,7% – 6,56 млн. тон.

Проблему скорочення обсягів виробництва молока в домогосподарствах населення можливо вирішити через створення сітки сімейних молочних ферм, які утримують поголів'я від 10 до 50 голів ВРХ та об'єднуються в обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи.

Сімейну молочну ферму як бізнес легко масштабувати. Тобто створити велику кількість успішних молочних ферм на базі досвіду та досягнутого успіху в кількох сімейних господарствах. Промислова ферма повертає вкладені кошти за 7 – 10 років, а гроші, вкладені в сімейні молочні ферми, повертаюся за 2 – 4 роки. Така економіка може зацікавити українських і закордонних інвесторів, тому проект має шанс різко збільшити масштаб.

Проект намагається використовувати найкращий світовий досвід. І базовий інструмент для цього є – це сучасна філософська концепція бізнесу, запропонована американським економістом зі світовим ім'ям, українцем за походженням, Адріаном Сливоцьким [30] Якщо коротко, то модель сучасного «вибухового» бізнесу має вісім основних складових: масштаб, невдача, швидкість, ощадність, доступ до ресурсів, алгоритм, магнетизм та розповідь.

В основі проекту покладено бізнес-модель, що поєднує і економічну вигоду, і націленість на соціальний ефект, відродження українського села.

Бізнес-модель дає можливість спільного інвестування: фермерської сім'ї та інвестора, а в нашому випадку: промислової ферми, донора, держави, молокозаводу. Тобто права власності на ферму має сім'я, а її партнерами стають різні інвестори. Сім'я, вкладаючи гроші, зацікавлена швидко вийти з кредитної ситуації. Через те, що ми маємо зацікавленого партнера, термін окупності різко знижується. Сім'я завжди активно хоче заробити гроші, працює, щоб збільшити прибуток. Тому вона повертає гроші за два – три роки. Проект дає фермерам доступ до фінансових ресурсів, а сімейна ферма дозволяє інвестору використовувати енергію приватного підприємництва. І об'єднавши тисячі сімей, проект отримує доступ до ресурсів світового фінансового ринку. Міжнародні інвестори зацікавлені в нових проектах. Звісно, вони ніколи не фінансуватимуть маленьку ферму. Але об'єднані в мережу тисячі сімейних ферм і більше є цікавим об'єктом інвестування. Таким чином, проект об'єднує разом і великий масштаб бізнесу, і ощадне виробництво, притаманне малому селянському господарству.

Проект розпочався в кінці 2017р. командою ТОВ Укрмілкінвест на території Рівненської, Волинської, Хмельницької і Тернопільської областей за підтримки і у партнерстві з ПРООН, Радивилівмолоко, Хмельницька маслосирбаза, ПСП «Україна», БФ «Львівська аграрна дорадча служба», Українська кооперативна федерація, БФ «Добробут громад», БФ «Любіть Україну», Українська асоціація маркетингу, ТОВ «Світ громад».

Проект має амбітну мету створити 1000 сімейних ферм до кінця 2022р. – пілотна частина проекту та 5000 сімейних молочних ферм до 2026р. об'єднавши їх у молочні кластери.

Очікувані результати проекту за період 2017 – 2026 років є:

- **100** кластерів сімейних молочних ферм, які охоплять всю Україну;
- **300** молочних обслуговуючих кооперативів;
- **5000** сімейних молочних ферм;

- **20 000** робочих місць;
- **150 000** голів ВРХ (~10% поголів'я в Україні);
- **812 500 000** л/рік або **975 000** т/рік молока (~10% виробництва молока в Україні).

На сьогодні учасниками проекту є понад 100 родин. Відкриті 23 СМФ, де утримується понад 500 голів ВРХ і 25 СМФ в стадії будівництва. Вже сьогодні родини кожен день отримують – понад 100 тис. гривень прибутку, або 300 гривень на корову.

У проекті закладене джерело його рушійної сили. Адріан Сливоцький називає це «екстремальна асиметричність», такий підхід, який дозволяє досягати грандіозного результату, прикладаючи мінімум зусиль і коштів. У такий спосіб зростали лідери світового бізнесу. У нашому випадку, Проект поєднує енергію приватного підприємця, фермера, з сучасними промисловими технологіями та доступом до світового ринку фінансових ресурсів і товарних ринків. І робить це невеликими зусиллями – відносно невеликими приватними інвестиціями. Одне фермерське господарство досить беззахисне на великому ринку. Об'єднання тисяч фермерських господарств здатне контролювати національний ринок і впливати на світовий.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМА, НА ВИРІШЕННЯ ЯКОЇ СПРЯМОВАНО ПРОЕКТ

Таблиця 1.1

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, щороку в нашій країні сільське населення зменшується приблизно на 100 000 осіб.

Чисельність наявного сільського населення України на 1 січня 2019 року.

Державна служба статистики України

Роки	2012	2013	2014	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹	2019 ¹
Чисельність наявного сільського населення, тис.чол.	14252	14174	14089	13256	13175	13102	13015	12896

¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м.Севастополя. Джерело: Укрстат Україна

Один з основних чинників, що цьому сприяє – відсутність у сільській місцевості достатньої можливості працевлаштування та забезпечення гідного достатку для родини.

У той час як чоловіки змушені їхати на заробітки, жінкам доводиться виконувати непосильну, фізично важку роботу, утримуючи домашнє господарство. Жінка не має часу для саморозвитку та навчання. Діти ростуть без батьків. Відсутність одного з подружжя призводить до розпаду сімей.

Тривалий час селяни виживали на підсобному господарстві. Важко працювали та реалізовували вироблену продукцію у ближніх містах. Сільське

господарство, з якого могли селяни довгий час традиційно заробляти, яке допомагало виживати в селі, – стало збитковим. Саме тому щороку населення скорочує кількість худоби. На сьогодні 69,6% поголів'я великої рогатої худоби, в тому числі 76,2% корів, зосереджено у господарствах населення.

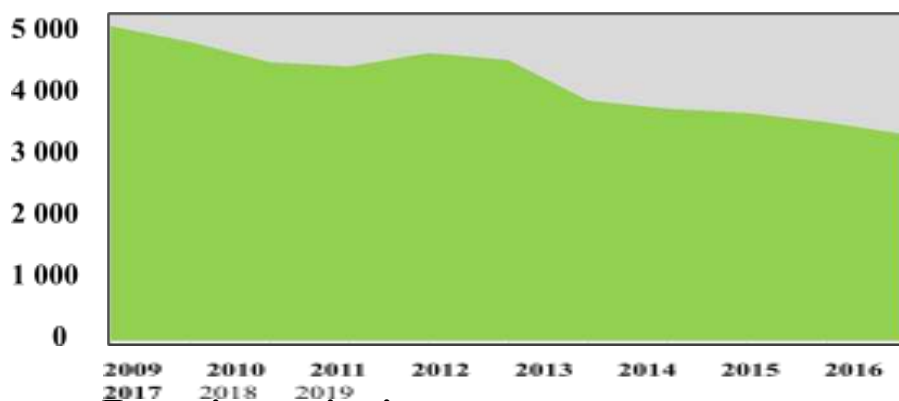


Рис. 2.1. Динаміка голів сільськогосподарських тварин, тис. голів

У 2019 році, за даними Інституту аграрної економіки, продовжуються тенденції скорочення поголів'я великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз. Станом на 1 січня 2020 року в Україні налічується 3,143 млн. голів ВРХ, з них 1,823 млн. – молочне поголів'я. За 12 місяців 2019 року загальна кількість ВРХ зменшилася на 5,7% у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року (3,333 млн голів).

Область	2020	2019	2020	2019
Вінницька	225,4	239,4	130,0	135,6
Волинська	122,1	130,3	80,5	86,5
Житомирська	178,6	189,4	101,8	111,5
Закарпатська	123,4	122,9	87,7	87,4

Таблиця 3.2

Рис. 4.2. Прогноз поголів'я ВРХ на кінець року тис.гол

Так

Область	2020	2019	2020	2019
Івано - Франківська	131,6	136,2	83,3	85,5
Київська	108,8	117,1	56,6	60,1
Львівська	164,6	170,9	99,5	103,6
Рівненська	113,9	118,5	80,4	82,6
Тернопільська	138,8	138,7	86,5	87,1
Хмельницька	227,4	230,2	126,8	130,4
Черкаська	154,2	161,0	70,0	73,7
Чернігівська	161,9	173,6	92,9	98,9



руйнуються основні економічні основи села, працездатні жителі залишають село і переїжджають до міст, або члени родини виїжджають на заробітки за кордон. Існує загроза, що з часом села перестануть існувати, залишившись лише на папері.

Таблиця 5.3

Динаміка чисельності сільських населених пунктів в Україні

За даними офіційного веб-порталу ВРУ.

Роки	2012	2013	2014	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹	2019 ¹
Сільські населені пункти	28450	28441	28397	28388	28385	28377	28378	28376

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Вирішенням цієї ситуації могла би бути самозайнятість на селі у вигляді фермерства чи організації малого бізнесу. На думку експертів, розвиток форм організації господарської діяльності у сільській місцевості має відбуватися на засадах багатокладності з пріоритетами щодо сімейного фермерства та сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

Не випадково, що головна стратегія ООН на наступні 10 років – сімейні ферми як рушійні сили сталого економічного розвитку. Наш проект в контексті державної політики України націлений на досягнення задекларованих світовою спільнотою цілей сталого розвитку, адже це спосіб вирішення озвученої проблематики.

Реалізація проекту «Сімейні молочні ферми – добробут людей та сталий розвиток села» дозволить вирішити проблеми, які стоять на заваді розвитку сільських сімейних молочних ферм. Мова іде про відсутність достатніх знань у селян для організації ферми на 10–50 корів, страх самостійного утримання ферми без фахового супроводу фахівців та відсутність професійної дорадчої служби. На сьогодні не існує умов для створення мережі сімейних молочних ферм в інших областях України, і саме з цією метою ми розвиваємо партнерські зв'язки в Рівненській, Тернопільській, Волинській, Хмельницькій областях. Це дозволить швидко просувати ідеї сімейного фермерства та кооперацію, які є

ефективними інструментами стимулювання економічного розвитку у сільській місцевості.

У всьому світі, окрім Америки – у Канаді, Європі, Новій Зеландії – молочний бізнес побудований на кооперативах, що базуються на родинному бізнесі. Декілька тисяч сімей, які об'єдналися в кооперативи, мають свої банки, страхові компанії, переробні заводи – усі елементи, щоб бути сильними на світовому ринку. Наприклад, канадський кооператив AGRO PURE налічує 3200 сімей, має близько тридцяти молокопереробних заводів, роботизовані ферми, і є одним з лідерів ринку молочних продуктів Північної Америки. На жаль, Україна, яка входить у п'ятірку найефективніших з молоковиробництва країн, протягом двадцяти восьми років нашої незалежності має спад виробництва молока. І це не тільки економічна проблема. Ця проблема має серйозні соціальні наслідки. Село руйнується, сім'ї роз'їжджаються на заробітки у великі міста, закордон. Сімейні традиції та цінності занепадають. Вже є села, де більше половини хат порожні. Отож ми розглядаємо діяльність зі створення сімейних молочних ферм як інструмент відновлення українського села.

РОЗДІЛ 2

СТАТИСТИКА РИНКУ МОЛОКА

2.1 Ситуація в світі

Протягом 2019 року спостерігалось зростання цін на сире молоко у більшості світових молочних регіонах. Незначне нарощування виробництва молока при стабільно зростаючому світовому попиті стало основною причиною цього. До прикладу, у США більш високі ціни на молоко у поєднанні з нижчими витратами на корми посприяли підвищенню маржинальності виробництва сировини.

Щодо країн ближнього зарубіжжя: у 2018 році у Польщі поголів'я корів зросло на 2,8%, у Білорусі - зменшилось на 0,1%. В середньому за аналізований період поголів'я молочних корів щороку зменшувалось в Польщі - на 0,38%, в Білорусі - на 0,58%.

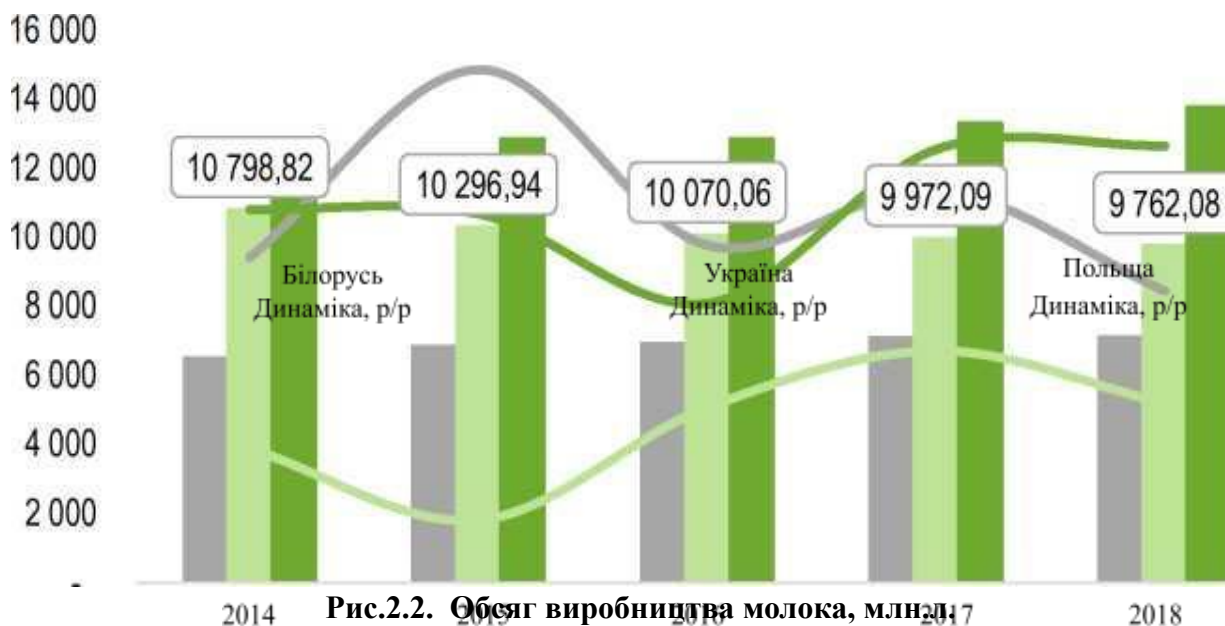


Рис. 2.1. Поголів'я корів, тис. голів

За результатами 2018 року в Україні поголів'я молочних корів зменшилось на 4,3% (91 тис. голів) у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. За

період з 2014 по 2018 роки середньорічний темп приросту поголів'я молочних корів мав негативну динаміку та склав 5,3%

За підсумками 2018 року в Україні було виготовлено 9 726,1 млн. л молока, що на 2,1% менше, ніж у попередньому році (9 972,1 млн. л у 2017 р.). У період 2014 - 2018 роки темп приросту виробництва молока мав негативну тенденцію та становив 2,49%.



У сусідніх країнах протягом аналізованого періоду спостерігалась змінна тенденція. За результатами 2018 року валовий надій молока в Польщі у порівнянні з попереднім роком зріс на 3,5% та становить 13 768 млн. л, у Білорусі - на 0,3% та становить 7 125 млн.л. В середньому щороку обсяги виробництва молока зростали у Польщі - на 2,2%, у Білорусі - на 2,31%.

Менше пощастило європейським виробникам, оскільки з'явилися труднощі з кормовою базою, а середньорічна ціна на молоко практично не змінилася. Попри це, експортні ціни Європи у 2019 році були найбільш конкурентними серед інших світових експортерів.

За результатами 2018 року у Польщі та Білорусі надій молока з однієї корови також характеризується позитивною динамікою: 0,6% та 0,5% у

порівнянні з попереднім роком відповідно. Середньорічний приріст надою протягом аналізованого періоду у Польщі та Білорусі склав відповідно 2,61% та 2,91%.

Хоча поголів'я корів у Польщі та Білорусі має негативну динаміку - 0,38% та - 0,58% у період з 2014 по 2018 рік, ситуація в Україні має більш негативну тенденцію - 5,8%.

Попри зменшення поголів'я Польща та Білорусь має позитивну динаміку виробництва молока, середньорічний темп приросту у період з 2014 по 2018 рік склав 3,5% та 0,3%. Ситуація в Україні є протилежною, виробництво молока в середньому скорочувалось на 2,49%. Надій на одну голову збільшився у всіх країнах, що може свідчити про поліпшення технологічної бази та якості годування корів.

Така ситуація у країнах ближнього зарубіжжя стала можливою через підтримку молочної галузі з боку держави, а саме надання безповоротної допомоги, зниження податкового навантаження на господарства населення та створення програм фінансування.

Вимоги про сталий розвиток та зниження викидів парникових газів в атмосферу чинять тиск на виробництво молока в Євросоюзі. Через це, за прогнозами Єврокомісії, очікується поступовий ріст виробництва молока до 179 млн. т. до 2030 року. Прогнозований темп + 0,6% в рік в середньому, в 2008-2019 рр. динаміка становила + 1% в середньому. Підвищити продуктивність однієї корови з 7,3 т/рік з однієї корови, до 8,43 т/рік дозволить ефективне використання посівних площ, кормів, гною як добрива. Прогнозований річний ріст продуктивності складе + 1,2%, в 2008-2019 рр. він становив + 1,9%. Через таке підвищення ефективності кількість молочних корів може скоротитись на 1,4 млн голів і при такому темпі до 2030 року складе 21,2 млн (на 6% нижче рівня 2019 року).

При цьому частка органічного молока, виробленого Євросоюзом, збільшиться з 3% до 7%.

Таким чином, екологічні вимоги з одного боку накладають на виробників молока ЄС обмеження, з іншого бізнес успішно справляється з ними. Такі умови змушують йти по інтенсивному шляху розвитку – збільшення продуктивності корів.

У Південній Америці ситуація ще складніша. До проблем суттєвого зростання цін на корми додалися і економічні. Так, Аргентина не в змозі зупинити наростаючу рецесію, через що відбулось падіння внутрішнього попиту та скорочення експорту. Також існує стурбованість з приводу поверненням експортних податків. Бразилія ж більш успішно долає економічні труднощі. Зростання ціни на корми там зумовило підвищення цін на молоко, але переробка та торгівельні мережі працюють з мінімальною маржою, намагаючись не перекладати на покупців ріст цін на сировину. У цих умовах бразильські споживачі починають виявляти ознаки відновлення, і на 2020 р. прогноз виглядає обережно оптимістичним.

Океанія продовжує стикатися з наслідками сухої погоди і пожеж в Австралії та мінливою погодою в Новій Зеландії, що суттєво вплинуло на вартість кормів. Зважаючи на це, Рабобанк знижує перспективи виробництва молока на 2019/20 маркетинговий рік.

Виробники впродовж останніх кількох років очікують на відновлення цін на молочні продукти до рівня 2014 року. І зараз вони наближаються до цих цілей, проте виникає занепокоєння щодо здатності споживачів адекватно протистояти зростанню. Прогнози Рабобанку полягають у покращенні цін на молоко для фермерів, але зростання цін на вже готову молочну продукцію є сумнівним. Серед виробників існують побоювання, що зростання цін може бути неприйнятним для широкого кола споживачів, проте в умовах певного економічного тиску потенціал зростання може бути обмежений.

2.2 Статистика ринку молока в Україні

З економічної точки зору, 2019 рік був найприбутковішим як мінімум за останні 8 років для тих виробників молока, хто не позбувся корів. Індекс умовної прибутковості молока (УМІ) виріс одразу на 27% порівняно з 2018 роком і сягнув рівня 2013 року, а це ще були часи, коли в нові сучасні ферми вкладалися суттєві кошти.

У ситуації що склалася, Україна, фактично, перестає бути значущим експортером молочної продукції. Крім того, є загроза того, що вже в 2020 році імпорт буде перевищувати експорт, особливо, якщо будуть збережені курсові тенденції.

Невизначеність щодо ринку землі призвела до заморожування інвестиційних планів в 2019 році більшості виробників молока на невизначений час. Більше того, холдинги та неефективні власники корів, почали їх масово позбуватися, щоб зібрати кошти на викуп земельних ресурсів. Падіння прибутковості виробництва зернових – ще одна причина. Адже раніше неефективність тваринництва багатьох підприємств фінансувалась за рахунок прибутковості зерна, а корів тримали лише щоб люди, що здають в оренду паї, були до них лояльними. З запуском ринку землі про це вже можна буде особливо не турбуватися, тому, фактично, процес вирізання худоби пішов.

Дефіцит молочної сировини вже призвів до зменшення виробництва молочних продуктів і до зростання імпорту всіх видів молочних продуктів в 1,7 рази у 2019 році.

Тоді як рівень споживання молочних продуктів, враховуючи нові дані щодо чисельності населення України у 37,3 млн осіб, ймовірніше вищий за офіційно розрахований.

Відсутність ефективних механізмів стимулювання розвитку молочної галузі в Україні призведе до подальшого збільшення обсягів імпорту молочних

продуктів та послаблення вітчизняних виробників молочної продукції. Згодом це може призвести до імпортозалежності внутрішнього ринку цих продуктів.

Із такої кризи галузь вийде оновленою: залишаться лише ті, хто інвестував у розвиток сучасного виробництва якісного молока. Зросте якість молока та молокопродуктів. Аналогічно з переробниками – на ринку будуть лишатися найефективніші. Якщо ще й інвестклімат поліпшиться, то взагалі можна очікувати, що, на фоні зниження прибутковості рослинництва, в тваринництво почнуть надходити нові, досить якісні кошти. Але це «якщо» дуже мало ймовірно, на жаль.

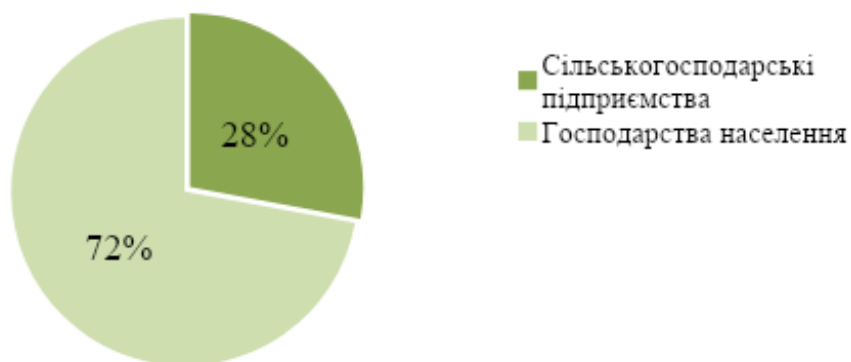
Усі роки незалежності українська молочна галузь в цілому демонструє скорочення виробництва молока. Проте саме у 2019 вперше зафіксовано такі рекордні темпи падіння, коли загальний збір молока «не дотягнув» до позначки в 10 млн. тон. Причина – скорочення поголів'я дійних корів. Так, підприємства вирізали корів через незрозумілу ситуацію із запровадженням ринку землі, неповні виплати компенсацій існуючих програм держпідтримки, а також чутки про суттєве їх скорочення у 2020. Відтак, через це деякі підприємства або повністю закрили молочний напрямок бізнесу, або максимально скоротили поголів'я поки що низькопродуктивної худоби для акумуляції коштів. Значна кількість ферм заморозили інвестиційні інфраструктурні проекти, є і такі, які повністю розчаровані державною політикою у сфері підтримки тваринництва та розглядають питання закриття молочного бізнесу.

Виробництво молока в Україні тис. т.



Рис.2.2. Динаміка виробництва молока в Україні, тис.т

Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Рис.2.3. Виробництво молока в Україні по категоріях господарств
ТИС.Т

Серед населення скорочення виробництва молока відбувалося через невисоку ціну на сировину низьких гатунків, які виробляють більшість домогосподарств. До інших, не менш важливих причин, належать зменшення

чисельності працездатного населення у сільських місцевостях, трудова міграція та наростання настроїв небажання утримування худоби.

Виробництво молока за 2019 рік в усіх категоріях господарствах знизилося на 3,7%, до 9,687 млн т. Наростили виробництво тільки Хмельницька (640 тис. т; +2,6%), Тернопільська (454,8 тис. т; +1,2%) області і Закарпаття (350 тис. т; +1,2%).

У цілому, наймасштабнішим скороченням виробництва сировинного молока було серед господарств населення, де падіння склало 4,6%, а це 339,3 тис. тон. Скорочення помітне майже по всіх регіонах, найбільше зменшили виробництво на Київщині – на 15%, на Вінниччині – 9,7%, на Запоріжжі – на 9,7%, на Миколаївщині – 9,6%, на Чернігівщині – 9,1%, на Черкащині – 8,6%, на Волині — 8,3%, на Житомирщині – 7,6%. У 2019 році загальний надій у приватному секторі становив 6,97 млн тон.

Серед сільськогосподарських підприємств скорочення виробництва було меншим – 3,7%, до 2,72 млн. т. з річними втратами 37,8 тис. т. Зниження виробництва сировинного молока відбулося у більшості регіонів країни. Найбільше структурне падіння було серед господарств Закарпаття, яке в річному вимірі сягнуло 40%. Але оскільки це «найбідніший» на молоко регіон, тут виробляється лише 2 тис. т молока в рік, тому втрати в об'ємі 800 тон на рік не є суттєвими для загального валу. В інших регіонах частка скорочення супроводжувалась серйозними фактичними втратами: так, в Чернівецькій області виробництво зменшилося на 20%, а це – 2,8 тис. т молока, у Рівненській – на 14,3%, а це 10,9 тис. т, Сумській – на 14,2%, що дорівнює 24,7 тис. т, Донецькій – на 12,9%, а це – 9,2 тис. т, Луганській – на 10,7%, а це мінус 3,3 тис. т, Запорізькій – на 10,2% або 3,8 тис. т, Київській – на 2,5%, а це – 5,6 тис. т та Житомирській – на 2,2% або 2,5 тис. т.

За прогнозами аналітиків у 2020 році очікується подальше скорочення виробництва сировинного молока.

Його масштаби у промисловому секторі будуть залежати від ступеня вирішення державою тих гострих питань, які постали наразі перед фермерами.

Очікується на деяке сповільнення темпів падіння виробництва молока у першій половині року серед сільськогосподарських підприємств, проте таке затишшя може бути тимчасовим. Виробництво молока населенням буде і надалі скорочуватися. Попри те, що молока від домогосподарств надходить на переробку лише четверта частина, подальше скорочення зумовить поглиблення дефіциту молока на переробних підприємствах. Компенсувати його можна було б за рахунок збільшення виробництва промислового молока. Проте ситуація, у цьому випадку залежить не від фермерів, а від держави. Адже існуючі нині програми підтримки, на жаль, є неефективними та не вирішують глобальних кризових питань. Виходом із ситуації може стати зниження ставки ПДВ на молокопродукти з 20% до 6–8% за аналогією до країн Європейського Союзу.

2.3 Статистика поголів'я ВРХ

Станом на 1 січня 2020 року в Україні налічується 3,143 млн. голів ВРХ, з них 1,823 млн. – молочне поголів'я. За 12 місяців 2019 року загальна кількість ВРХ зменшилася на 5,7% у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року (3,333 млн голів).

Зокрема, кількість ВРХ у промисловому секторі зменшилась на 7,5% (1,053 млн. голів у 2019 році проти 1,138 млн. у 2018 році). У тому числі молочне поголів'я становить 437,9 тис. голів, що на 6,4% менше ніж у 2018 році.

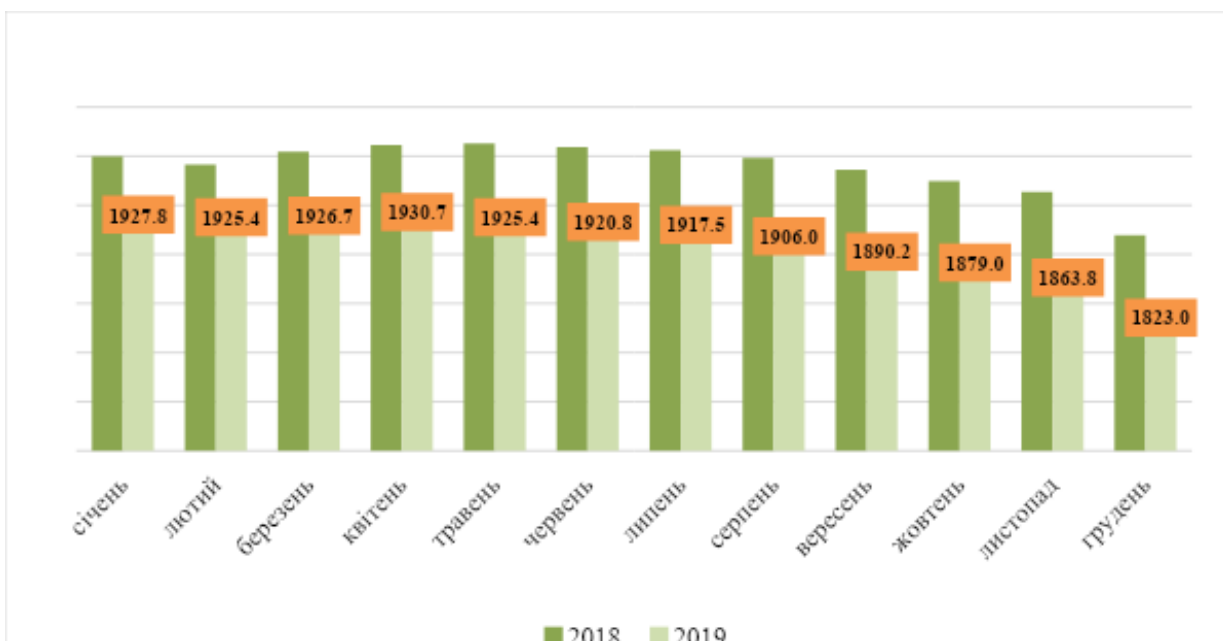


Рис.2.4. Кількість корів в Україні, тис.голів господарств тис.т

Незначний приріст ВРХ у промислових підприємствах продемонструвала лише Тернопільська область (+0,1%) і Закарпаття (+0,4%). Чисельність у решті регіонів зменшується. Найбільше падіння спостерігається у Запорізькій (-14,3%), Миколаївській (- 10,7%), Херсонській (-12,1%) областях.

Станом на 1 січня чисельність ВРХ у господарствах населення зменшилась на 4,7% (2,090 млн. голів у 2019 році проти 2,194 млн. у 2018 році). У тому числі молочне поголів'я становить 1,385 млн., що на 4,6% менше ніж у попередньому році.



Рис.2.5. Кількість корів в Україні по категоріях господарств господарств

Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Пілотні області проекту: Волинська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька. Разом дані області виробляють 19% від усього вітчизняного виробництва молока (1,8 млн т за 2019 рік).

Серед 4-х областей проекту СМФ найбільше вироблено молока у Хмельницькій обл. (640 тис. т), найменше – у Волинській (370 тис. т).

Виробництво молока в господарствах населення Волинської, Рівненської, Тернопільської областей скоротилося відповідно до 2018 року на -8%, -2%, -1%, а у Хмельницькій області зросло на 1%.

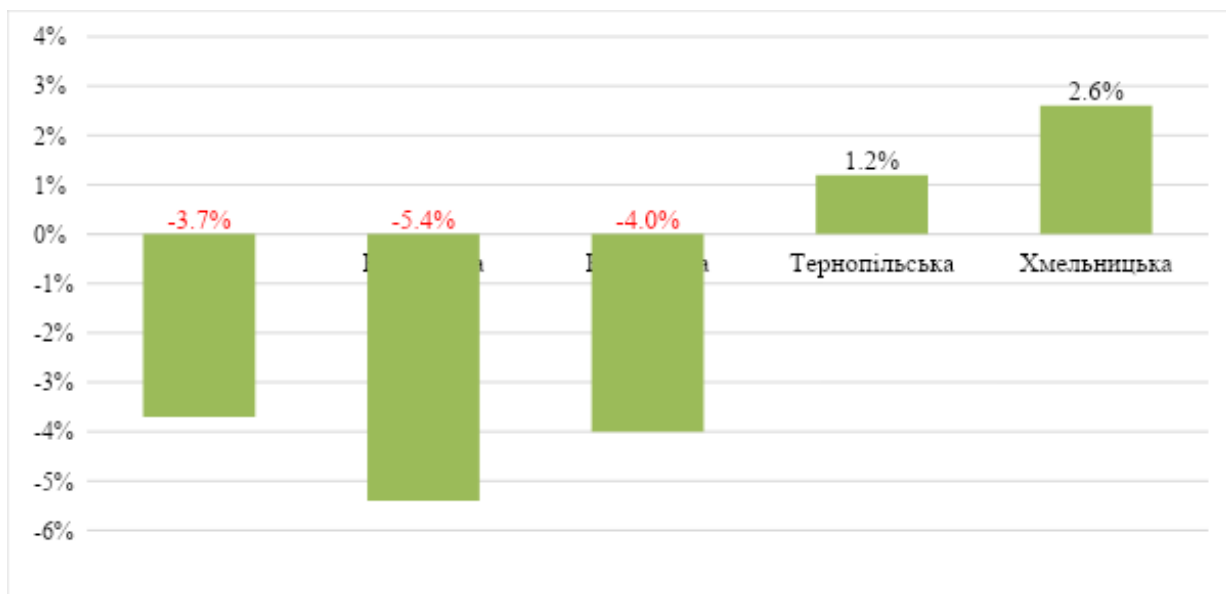


Рис.2.6. Динаміка виробництва молока, 2019 /2018, %

У порівнянні з 2018 роком, в цьому році виробництво молока в усіх категоріях господарств Волинської і Рівненської області зменшилось на 6% і 3%, а в Тернопільській та Хмельницькій – зросло на 1% і 3%.

Рис.2.7. Надходження молока від населення на переробні підприємства, т
Середній надій від однієї корови збільшився в 3х областях, окрім Рівненської, де спад становить 11%.



Надходження молока від населення на переробні підприємства за 2019 рік суттєво зменшилось порівняно з 2018 роком: -30% по Рівненській області, -36% по Тернопільській області та -8% по Хмельницькій області.

Із 4х областей проекту СМФ на переробку надходить майже все молоко 2 гатунку, лише 1% із загального валу молока цих регіонів ставить I гатунку.

2.4 Статистика цін на молоко

На початку лютого закупівельні ціни на молокосировину залишаються фактично незмінними, проте переробники наполягають на їх зниженні.

Скоріш всього, загальний тренд таки зрушиться у бік зменшення, проте не виключено, що це буде за рахунок більше тих виробників, які реалізують сировину низьких гатунків. Ця ситуація може посилитися у весняний період, коли на переробку почне надходити більше низькосортного молока від населення.

Цінова ж ситуація станом на початок лютого залишається на тих же позиціях. Так, останній зріз показав, що ціни по гатунках практично не змінилися.

Зокрема, середня ціна на екстрагатунку не змінилася і коштує 10,90 грн./кг. вищого — знизилася на 1 коп. — 10,29 грн/кг, першого — подешевшала на 3 коп. — 9,88 грн./кг. відповідно. Середньозважена ціна трьох гатунків — 10,36 грн/кг.

Ціни на екстрагатунку у північному регіоні коливаються в межах 10,5-11,20 грн/кг, центральному — 10,5-11,16 грн/кг, південному — 10,2-11,16 грн/кг, східному — 10,5-11,06 грн/кг, західному — 10,3-11,0 грн/кг.

За прогнозами Нацбанку, інфляція в Україні не перевищить 5%. Але ціни на багато товарів можуть підскочити істотно вище цієї планки. Зокрема, очікується подорожчання і молочної продукції. Якщо у другому кварталі 2019 року фермери віддавали молоко на переробку в середньому за 9 гривень за літр,

то зараз – більше ніж за 10 гривень. А в структурі собівартості молочних продуктів сировина займає більш 60%. Молоко зростає в ціні через скорочення поголів'я великої рогатої худоби.

У 2020 році ціни на молочну продукцію можуть зрости ще на 5-7%. Головна причина – дорога сировина.

2.5 Прогнози динаміки молочного виробництва

Українським виробникам в 2018 - 2019 роках довелося модернізувати своє виробництво та підпорядковуватись новим стандартам, що у короткостроковій перспективі зменшило прибутки виробників, а з іншого боку відкрило доступ до нових ринків збуту.

За даними OECD&FAO, виробництво в Україні буде зменшуватись на рівні 0,3% CAGR 20 - 28, а з урахуванням виробничих потужностей проекту, даний показник складе - 0,7%. По при збільшенні попиту на вітчизняні товари в країнах Близького Сходу, країнах ЄС, ЮАР та Азії, виробництво буде зменшуватись. Даний прогноз враховує потенційні можливості, щодо розвитку зовнішньоторговельних зв'язків, які є важливими в контексті динаміки виробництва.

Проектні показники можуть покращити виробничу динаміку, та за рахунок внутрішнього споживання збільшити виробництво молока.



Рис.2.8. Прогноз середньорічної динаміки виробництва молока, %

За прогнозами галузевих експертів очікується, що українські виробники будуть оптимізувати виробничі процеси, та збільшать надій від однієї корови, а також вироблятимуть продукцію вищої якості.

У відповідності до очікувань OECD&FAO, валовий надій на голову матиме позитивну динаміку протягом наступних років (2020 - 28 рр.). CAGR 20 - 28 очікується на рівні 1,7%. З урахуванням проектних потужностей динаміка надою на голову поліпшиться та становитиме 2,7%.



Рис.2.9. Прогноз середньорічної динаміки валового надою молока на гол, т

Оскільки динаміка поголів'я корів очікується на рівні вдвічі нижчому, ніж прогнози валового надою на голову, модернізація прогнозується інтенсивним шляхом - поліпшення умов утримання ВРХ, автоматизація виробництва, підвищення якості кормів.

Надій молока від проекту зможе покращити показник валового надою, тому що проектні корови мають більший показник надою на голову.

РОЗДІЛ 3

ОПИС ПРОЕКТУ, ПРОЦЕСИ ТА ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ

3.1 Загальний опис проекту

Проект спрямований на розвиток молочного тваринництва шляхом допомоги у створенні сімейних молочних ферм та молочних кооперативів на їх основі.

Метою даного проекту є обґрунтування економічної ефективності та доцільності створення та розвитку сімейних молочних ферм.

Алгоритм створення СМФ та входження її в мережу:

- сім'я повинна виявити одностайне рішення відкрити свою молочну ферму. Тобто кожен член родини має підтримувати рішення про створення своєї ферми. Після цього родина звертається до команди Проекту та заповнює анкету. Таким чином родина стає кандидатом на відкриття ферми.

- команда кооперативу оцінює можливості кандидата: на співбесідах вивчає бажання, згуртованість та внутрішню мотивацію сім'ї, з'ясовує, чи є у родини приміщення під утримання корів, а чи хоча б земельна ділянка для будівництва потрібного корівника - це обов'язково. Наявність досвіду в утриманні корів, землі під корми або для випасу худоби не вимагається, але вітається.

- у разі успішної оцінки експертами, родина стає учасником проекту і проходить етапи відкриття підприємства та документального оформлення інвестицій - з консультативною підтримкою фахівців кластеру.

У разі позитивного рішення, родина стає учасником проекту, в межах якого Укрмілкінвест допомагає відкрити власний сімейний бізнес і збільшити його у разі протягом 3 - 5 років, супроводжуючи і допомагаючи на всіх етапах: створення проекту ферми, консультування при будівництві, відбір

високопродуктивної худоби, встановлення обладнання, холодильника, фінансовий супровід та впровадження обліку. Після відкриття ферми - організація надання регулярних послуг: зооветеринарне обслуговування, послуги осіменіння, продаж кормів, бухгалтерський облік, отримання дотацій.

Після процедури відбору кандидата на створення СМФ потужністю 30 голів ВРХ та підписання пакету документів:

- фермер отримує кредит для придбання обладнання у розмірі 120 тис. гривень (під 15% якого необхідно повернути протягом 4,5 років рівними частинами) та 120 тис. гривень грант від проекту Укрмілкінвест.

- для придбання корів фермер отримує 33 750 грн на голову в кредит під 15% річних та зобов'язується щорічно повертати рівними частинами протягом 4,5 років; дотації на утримання ВРХ - 5000 грн на голову, 50% відшкодування вартості ВРХ але не більше 30 000 грн за голову, та відшкодування вартості користування кредитом у розмірі 1,5 облікової ставки.

- для будівництва корівника фермер отримує кредит на 1,5 років (без %) від Укрмілкінвест у розмірі 50% від вартості будівництва.

Фермер зобов'язується продавати компанії не менше 90% молока, отриманого на СМФ. У міру реалізації проекту і збільшення кількості СМФ, планується їх об'єднання в Кластери в рамках Кооперативів, зі створенням власної інфраструктури, яка включатиме:

- ветеринарний центр;
- кормоцентр;
- навчально - методичний центр;
- дорадництво;
- незалежну лабораторію по якості молока;
- нетельне господарство;
- молочний ХАБ.

3.2 Процеси створення сімейної молочної ферми

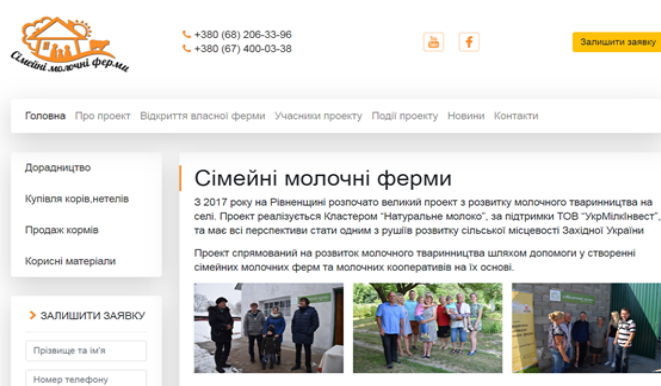
Схема процесу відкриття СМФ (див. Додаток А.)

3.2.1 Процес маркетингу

Процес маркетингу: сім'я телефонує до нас або залишає заявку на сайті. В проєкті створено Кол-центр. Інформація про проєкт міститься в соціальних мережах і на сайті.

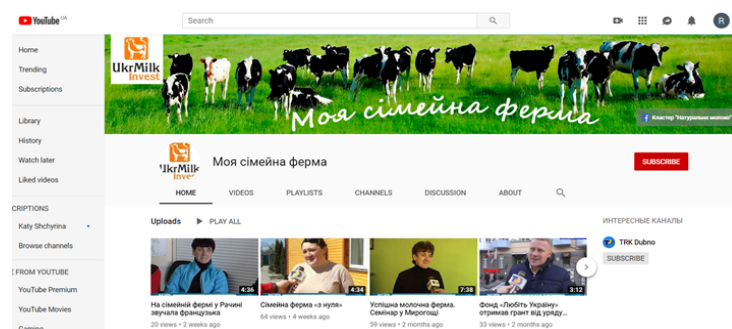
Сайт проєкту:

<http://smf.org.ua/>



Канал в Youtube: «Моя Сімейна Ферма»

<https://www.youtube.com/channel/UChK1eol-sROH1rXjrsxhm2w>



Сторінка в FB: «Сімейні молочні ферми»

<https://www.facebook.com/simejni.molochni.fermy/>



В проекті також є постійний інформаційний супровід. Це не реклама, а просвітницька кампанія. В нашому суспільстві селянська праця вважається важкою і непрестижною, проект хоче зламати цей стереотип громадської думки. Для цього було розроблено декілька оригінальних інструментів просування.

На замовлення проекту ТОВ «Світ громад» розробив настільну гру «Сімейна молочна ферма». Вона схожа на відому гру «Монополія», але побудована за тематикою молочного бізнесу. Ця гра, передусім, є можливістю тренінгу для фермерів, і досвідчених, і початківців, що дозволяє дослідити різні стратегії розвитку сімейного молочного бізнесу. Гра цікава також широкому колу – дітям, підліткам, дорослим; дозволяє зрозуміти, як можна досягати успіху у фермерській праці, і цей процес захоплює гравців, перетворює їх на наших прихильників.

Також проект в партнерстві з Українська асоціація маркетингу вирішили створити телевізійний серіал «Фермери» – фільм про те, як звичайна українська родина вирішила побудувати свій добробут власною працею. Члени сім'ї долають труднощі, прямують до своєї мети через недовіру і заздрість оточуючих, в кінцевому результаті переконуючи скептиків у правильності обраного шляху. На даний час знято тизер серіалу, що фінансується за рахунок гранту Українського культурного фонду. Телепродукт має стати тією магнетичною розповіддю, яка, згідно з методикою Адріана Сливоцького, повинна привернути увагу громадськості до нашого проекту.

Окрім гри та серіалу, важливим інструментом просування ідеї фермерства є особисте спілкування. Ми зустрічаємося в селах з сім'ями, які зможуть бути зацікавлені у створенні ферми, розповідаємо про проект, запрошуємо на семінари, організуємо екскурсії на ферми.

3.2.2 Процес «Оцінки» сім'ї

Процес «Оцінки» сім'ї – кандидата проекту і надійності повернення інвестицій включає такі етапи:

- Технічна оцінка: експертиза технічної можливості побудови ферми
- Ресурсна оцінка: оцінка активів, бюджету
- Аналіз сім'ї: гендерна оцінка, оцінка потенціалу та надійності сім'ї

Для знайомства з сімєю приїздить дорадник проекту, робить відповідні виміри, тестує членів родини (гендерна оцінка, матеріальна, оцінка безпеки, опитування сусідів, голови ОТГ / сільської ради). В проекті розроблено scoring-систему «Оцінка потенційного учасника». В результаті проходження анкети клієнт автоматично отримує оцінку (бал) можливості участі в проекті, а також рекомендації щодо підвищення бала. В анкету включені питання щодо: наявності необхідних документів, землі, бюджету, досвіду, знань, ресурсів.

3.2.3 Процес «Укладення угоди»

Процес «Укладення угоди» складається з наступних підпроцесів:

- Ознайомлення сім'ї з умовами проекту
- Проведення переговорів
- Досягнення домовленості
- Укладення договору

3.2.4 Процеси «Відкриття ферми»

Процеси «Відкриття ферми» можна розділити (деталізувати) на наступні підпроцеси:

- Розробка проекту
- Узгодження проекту з фермером
- Пошук бригади
- Закупівля будматеріалів і будівництво конструкції ферми

- Консультування фермера в процесі побудови конструкції

При проектуванні ферми дорадники проекту враховують зростання господарства. В Проекті є виділені типові проекти на 10 - 15, 15 - 25, 25 - 40, понад 40 корів.

Під час будівництва проектом також враховуються всі стандарти для забезпечення комфорту тварин і дотримання екологічних норм.

Безпека тварин: в корівнику тварини будуть частково розділені дугами для мінімізації ризику травмування тварин. Для зручності годівлі висота кормового столу буде вища на 0,1 м від рівня стійла.

Комфорт тварин: для забезпечення комфорту відпочинку корів та мінімізацію травм при вставанні та ляганні, бетонні поверхні боксів будуть покриті спеціальними гумовими матами.

Автоматизація доїння: планується доїти корів за допомогою автоматичних доїльних апаратів Делаваль BOSIO. Ферма отримає такий доїльний апарат від проекту.

Чистота: щоб забезпечити хороші умови утримання тварин в приміщенні та оптимізувати видалення гною будується подвійний гноєвий канал. Такий канал дасть можливість підтримувати бокси корів в чистоті, і зменшить частоту видалення гною з приміщення. Прибирається гній 2 рази на день за допомогою гноєтранспортеру в гноєсховище, яке розташоване поруч з будівлею. Розмір такого гноєсховища дозволяє збільшити період накопичення гною для очищення один раз в 30 днів.

Зберігання молока: При будівництві ферми враховується, те що молоко буде зберігатися в холодильному танку. Резервуар для зберігання молока за умовами проекту надає партнер молокозавод.

Щоб максимізувати ціну продажу молока, його якість буде покращена, завдяки використанню машинного доїння і поліпшення умов утримання корів, до наступних якісних показників:

- Кислотність – 16 -170 Т

- Бактеріальне забруднення < 300000 в см³
- Температура зберігання < 40С
- Кількість соматичних клітин < 400000 в см³
- Вміст жиру > 3,4%
- Вміст протеїну > 3%

Свіжість: В корівнику буде встановлена витяжна вентиляція, шляхом розміщення в стіні 2-х вентиляторів. Свіже повітря буде поступати в будівлю через впускні клапани в стіні.

Освітлення: Площа кормового столу буде освітлена денним світлом через вікна. Вечорами кормовий стіл буде освітлений за рахунок потрійних люмінесцентних ламп. Прохід буде освітлено одиночними люмінесцентними лампами. Система освітлення забезпечить 200 LUX освітленості на кормовому столі.

Процес будівництва займає близько 6 місяців, а процес реконструкції з метою приведення ферми до стандартів займає 3–4 місяці.

Бюджет будівництва ферми

Будівництво корівників (на 30 голів) буде залежати від стану в якому знаходиться сімейна молочна ферма (створення ферми з нуля або добудова вже функціонуючої ферми). Так термін будівництва нової ферми в залежності від її територіальної віддаленості і кількості працівників може складати від трьох до шести місяців. Вартість будівництва становить - 300 тис. гривень.

Створення комфортних і правильних умов для утримання корів - важливий фактор, що впливає на здоров'я і продуктивність тварин. Споруду корівника слід зводити з урахуванням не тільки поголів'я худоби, а й кліматичних умов в регіоні, а також гігієнічних норм і санітарних правил.

Незалежно від поголів'я зручний корівник складається з наступних секторів:

- стійла з годівницею, поїлки і відведенням відходів;

- приміщення для зберігання корму (кухня);
- пологової зони для новонароджених телят;
- майданчика для вигулу тварин;
- підсобки для зберігання інвентарю;
- ділянки збору гною;
- відсіку для зберігання молока, а також зберігання молочної тари;
- котельні для обігріву всіх приміщень.

Стійла розташовують рядами в залежності від кількості голів. В індивідуальному фермерському господарстві в основному бувають однорядні приміщення, дворядні або трирядні.

Для невеликих ферм максимум на 50 голів, як правило, будують міні-корівники - каркасні ангари, добре освітлені і вентилявані, які бувають теплими і холодними. Останні більш підходять для великої рогатої худоби, оскільки корови, телята і бички краще відчують себе в прохолодних будівлях (з вуличною температурою). В таких умовах вони менше хворіють, краще розвиваються і дають більший удій.

Стандартні норми приміщення для утримання тварин.

Приміщення для утримання тварин повинні відповідати певним стандартам:

1) Безприв'язне утримання - 6 кв.м на одну голову дорослої особини і 4-4,5 кв.м для теляти. Якщо телята будуть міститися разом з коровами, площа повинна складати 10 м².

2) Прив'язне утримання - будівництво індивідуальних боксів, розміри яких залежать від статі і віку тварин. Дорослим коровам відводиться площа 1 -1,3 x 1,8-2,1 м, бику вистачить 1,3 x 1,4 м, теляті буде комфортне на площі 1 x 1,5 м, корові з телям 1,5 x 2 м.

3) Середні розміри хліва: ширина 4 м, довжина 6 м і висота 2,5 м. Величини підсобних приміщень залежать від кількості голів, а розміри стійл і стійлового обладнання - від габаритів тварин.

Середнє фермерське господарство передбачає наявність від 20 до 50 голів великої рогатої худоби.

Схема корівника (див. Додаток Б., Додаток В., Додаток Д.)

Однією з важливих и витратних статей є підведення комунікацій: електропостачання, водопостачання, облаштування корівника вентиляційною системою.

Системи вентиляції в корівнику, один з головних пунктів наявності сучасного обладнання на фермах, оскільки забезпечує здоровий мікроклімат в корівниках. Вентиляційна система повинна забезпечити крім циркуляції свіжого повітря, достатня кількість природного освітлення і збереження тепла в корівнику в зимовий період. Останнім часом, все більше стали застосовувати на фермах, як основну частину вентиляційної системи - світлоаероцінні ковзани. Матеріалом найчастіше виступає оцинкована сталь або алюміній із застосуванням полікарбонату, товщиною 8 - 16 мм.

Цілком поширене облаштування системи вентиляції за допомогою вентиляційних штор на основі поліуретанових тканин. Відкриття та закриття штор можна здійснювати як автоматично (клімат-контроль), так і вручну.

Також застосовують:

- надувні штори, виготовлені з надувних, досить гнучких, труб, з'єднаних між собою. Коли труби надуваються, то перетворюються в суцільну стінку, яка є чудовим захистом від холоду;
- рухливі панелі, ковзаючі вниз і вгору. Такі панелі здатні пропустити 99% сонячного світла;
- вентилятори різних розмірів, які подають необхідний обсяг свіжого повітря.

Також ферма повинна мати повну технічну базу у вигляді функціонуючого обладнання. Ціна на обладнання залежить як від кількості необхідних одиниць,

так і від країни виробника. Вартість купівлі необхідного обладнання (з розрахунку на 30 голів) починається з 152 тис. гривень та досягає відмітки у 240 тис гривень.

Таблиця 3.1

Бюджет типового обладнання ферми наступний:

№п/п	ТМЦ	к-ть, од
1	Охолоджувач молока	1
2	Мобільна доїльна установка	1
3	екомілк Стандарт	1
4	Вентилятор осьовий Вентс 630	2
5	Насос молочний НМУ-6	1
6	Препарат догляду за вименем у корів з вмістом йоду	1
7	Килим для ВРХ 1800*1200*25	10
8	Засіб гігієнічний PureMilk Protection до доїльної установки	1
9	Молокомір	1
10	Світильник світлодіодний вуличний IP65, 5000К ПРОМ 3*12	6
11	Чугунна поїлка з язичком із нержавіючої сталі	5
12	Циділка пласмасова д=125	1
13	Дискові фільтри Д-125	1
14	ШЛАНГ пвХ 38*50	2
15	ШЛАНГ пвХ 19*31	10

Вихід ферми на виробничу потужність відбувається в залежності від графіку отримання коштів, та початку будівництва. Коли ферма повністю збудована та укомплектована, поступово починається налаштування усіх виробничих процесів: оптимізація доставки кормів на ферму, збільшення надою молока, вирахування оптимальних технік годівлі та догляду за коровою. В середньому термін виходу на проектну потужність складає півроку.

3.2.5 У процесі «Закупівля стада»

У Процесі «Закупівля стада» використовується ресурс партнера УкрМілкВест для отримання стада з власної промислової ферми. Також на етапі закупівлі стада проект здійснює:

- Консультацію в підборі стада (порода, ризики)

- Допомогу в пошуку

Подальшим розвитком цього процесу є залучення інших господарств регіону у вигляді партнерів – продавців молочних порід корів або створення власного нетельного господарства.

3.2.6 Процес «Виробництва молока»

Процес «Виробництва молока» на СМФ представлений наступними основними процесами:

- годування (заготівля, вирощування, зберігання, покупка кормів)
- доїння
- зберігання молока

Часто фермер не володіє достатнім рівнем знань і відповідальністю, щоб виконати процеси на задовільному рівні. Відповідно перед початком виробництва є обов'язковим проходження навчання фермера по даних процесах через створений в проекті Консультаційно Навчальний центр (КНЦ).

Таблиця 3.2

Зазвичай фермер початківець починає з 10-ти корів. Проте в проекті передбачено розвиток СМФ (родини) і з ростом знань власників СМФ від початківця до вищого рівня.

Етапи розвитку СМФ (родини)

Тип	Кількість корів	Надій л/к в день	Прибуток на ферму грн./в день	Інші х-ки
Початківець	10-15	>10	400	Низько та середньопродуктивне стадо, ручна праця на фермі, можлива випасна система
Середній	>20	>20	750	Часткова автоматизація роботи на фермі, збалансований монораціон, покращення генетики
Вищий	>40	> 35	2000	Максимальна автоматизація роботи на фермі, високопродуктивне стадо, безпривязне утримання (переважно), вищий та екстра сорт молока

Як зазначалось раніше основним процесом у виробництві молока на фермі є годівля. СМФ мають різний тип годівлі в залежності від типу

утримання корів (безпривязне, привязне). Частина сімей здійснюють годівлю через випас, частина на привозних кормах, а частина здійснюють власне вирощування кормів. Стандартом передбачено при власному вирощуванні кормів потрібна земельна ділянка з розрахунку до 1 га на голову ВРХ та 0,5 га пасовища.

За умовами Проекту СМФ заключає договір на консультаційний супровід ферми. Консультаційні послуги, які надають дорадники включають в себе:

- розробку раціонів правильного харчування худоби і підбору раціону, який дає великий надій і позитивно впливає на здоров'я худоби;
- ветеринарний супровід
- контроль за дотриманням технології виробництва молока;

Проект також ініціює створення регіональних кормоцентрів та механізованих бригад для вирощування кормів, вирішивши проблему з дорогою доставкою кормів (розташовані поблизу ферми можуть самостійно забрати корм). На сьогодні в проекті є створений такий кормоцентр на базі партнера проекту ПСП Україна.

3.2.7 Процес продажу молока

Процес продажу молока здійснюється через партнерів проекту -молокозаводів, в зоні заготівлі яких створюються СМФ.

Для забезпечення стабільного збуту молока проектом передбачено довгостроковий контракт на придбання молока за ціною ринку в регіоні для населення плюс 1 гривня на літру молока, як гарантований заробіток сім'ї.

Об'єм продажу молока складає не менше 90% виробленого фермою молока. 10% це молоко для власного споживання сім'ї. При досягненні необхідних обсягів молока можливе створення власних молокопереробних потужностей.

Молокозавод-партнер проекту самостійно власним молоковозом здійснює забір молока на фермі. Кожна СМФ забезпечена необхідним обладнанням для контролю за якісними показниками молока.

Розвиток проекту передбачає створення молочних хабів, для збору, сортуванню по якості і формуванню великих партій молока. За рахунок обсягів та стабільної якості молока, можна отримати кращі умови від молокозаводів.

3.2.8 Процес повернення інвестицій

Відповідно, бюджет будівництва середньої ферми потужністю до 30 голів складає близько 1,3 мільйона гривень. Сім'я має вкласти приблизно 300 тисяч гривень в цю справу. Але це все дуже приблизно. Бо все залежить від наявності худоби, приміщення тощо. Проект надає обладнання та технології у різних кількостях та наповненості в залежності від виду і розміру СМФ.

Повернення інвестицій відбувається щодня з виручки за молоко. Корови дояться, молоко здається через ПСП Україна. Відповідно, сім'я поступово виплачує ті кредити, які вона отримала у відповідності до передбачених графіків.

Проект намагається також зробити ці кредити максимально дешевими через механізми державних програм сприяння підприємству, зокрема, використовуємо можливість відшкодування відсотків за фермерські кредити за рахунок бюджетних коштів. Також проект співпрацює з програмами міжнародної донорської допомоги, такими як USAID, ПРООН.

Проект також на рівні держави ініціює Програми розвитку молочної галузі через розвиток СМФ.

3.2.9 Розвиток проекту

Крім однієї проекту СМФ, є ще і кооперативи, які створюються для об'єднання зусиль СМФ і створення інфраструктури.

Кооперативи створюються за схемою: відкриття сімейної ферми, об'єднання навколо ферми людей для заготівлі молока через кооператив, відбір кандидатів для створення СМФ, поступове «відсіювання» людей, які не створили СМФ і вирівнювання. Далі такі кооперативи (в яких більше 80%

учасників – сімейні ферми) мають створити об'єднання кооперативів по регіональній ознаці.

В рамках проекту була створена Українська кооперативна федерація (УКФ) - громадська організація, завданням якої є створювати з кооперативами чи об'єднаннями кооперативів спільні бізнеси, формуючи для себе ринки збуту продукції з одного боку, а, з іншого, давати можливість і зацікавлювати членів кооперативів в отриманні додаткового доходу.

Також одним і основним фокусом проекту має бути розвиток багаторівневого франчайзінгу. Франчайзінг має бути різномірним: від простого пакету вимог та проектної документації для відкриття ферми (проект будівництва, технологія) до комплексного супроводу із залученням грантів, організації мережі заготівлі молока для молокозаводів і супроводом сімейних ферм та ін.

Управління проектом відбувається на 3-ох рівнях:

- 1 рівень «Проектний»: пошук та запуск СМФ, франчайзінг, допомога в створенні кооперативів, через схему заготівлі молока
- 2 рівень «Операційний»: налагодження операційної діяльності ферми та забезпечення переходу по 3-х рівнях розвитку ферм, допомога в розвитку кооперативів, державні дотації
- 3 рівень «Стратегічний»: управління кооперативами, пошук та отримання грантів, розширення масштабу проектів за рахунок залучення інших учасників, стратегія розвитку.
- Проект передбачає розвиток супутніх бізнесів, задача яких забезпечувати інфраструктуру і сталість СМФ.
- Нетельні господарства: створення одного або декількох (в залежності від наявності кормової бази) центрів по вирощуванню нетелів.
- Селекція: розвиток бізнесу в сфері селекції та генетики, через контроль селекційного розвитку ВРХ СМФ

- Кормові центри: створення центрів по заготівлі і зберіганню кормів відповідно до оптимальної логістики. Інвестиції в один кормовий центр – 1,3 млн. дол. США

- Молочні Хаби – створення молочних Хабів потужністю від 4-х до 10-ти тон заготівлі молока, віддаль між точками заготівлі до 100-200 км. Інвестиції в 1,2 млн.дол.

- Дорадчі послуги: створення власної служби дорадників

- Навчальний центр: створення регіональних навчальних центрів та показових ферм для проведення практичних навчань і запуск онлайн школи;

Бізнес-модель проекту включає:

- 1 етап: отримання доходу від продажу молока

- 2 етап: перехід від отримання основного доходу за молоко до доходу від франчайзингу (фермери, агрокомпанії, молокозаводи та ін.)

- 3 етап: отримання основного доходу від франчайзингу, дорадницьких послуг, супутніх бізнесів

Основна задача проекту: об'єднання різних гравців на своїй платформі-кластері для збільшення обсягів проекту та залучення міжнародного фондування.

Для визначення таких об'єднань було проаналізовано усіх стейкхолдерів проекту і визначення їх ролей та вигід.

Таблиця 3.3

Таблиця. Стейкхолдери проекту СМФ

Стейкхолдер	Роль	Вигоди від проекту
Молокозаводи	Покупець молока Інвестор Франчайзі	Усунення точок болю: - якісна сировина, заміщення молока від населення II сорту, чи додатковий об'єм - створення сітки СМФ в логістично вигідних районах заготівлі; - зменшення собівартості готової продукції за рахунок ціни сировини; - зменшення залежності від агрохолдингів-монополістів;

		<ul style="list-style-type: none"> - підтримка фахівців: повний супровід СМФ, лобювання дотацій, грантів, міжнародних програм фінансування - постійний розвиток та масштабування СМФ, відповідно забезпечення стабільної сировинної зони та об'єму під потреби молокозаводу. <p>Проект працює для створення вигідних умов для м/з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відкриття СМФ в радіусі 100-200 км - мінімальний об'єм молока 3,5 тон молока (об'єм молоковоза); - менша кількість точок збору.
--	--	--

Продовження табл. 3.3

СМФ	Виробництво продукції Франчайзі	<ul style="list-style-type: none"> - Прибуток (від 1 млн. грн. на рік) - Власний бізнес - Зміцнення родини
Інвестор (стратегічний або фінансовий)	Інвестор	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічний інвестор: Отримання розвинутої сировинної бази - Фінансовий інвестор: збільшення вартості частки в проекті
ТОВ Укрмілківест-ініціатор проекту	Інвестор / Франчайзер	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання доходу від інвестицій франчайзингу. - Можливий продаж частки стратегічному інвестору
ПСП Україна /Агро підприємство	Виробництво кормів, нетелі, обслуговуючий центр, послуги с/г техніки	<ul style="list-style-type: none"> - Дохід від супутніх бізнесів - Диверсифікація існуючого бізнесу
Учасники Проекту	Архітектор проекту Консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Дохід від консалтингових послуг
Держава	Розвиток с/г території	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток ОТГ: податки, створення нових робочих місць, - скорочення відтоку сільського населення, - політичний PR
Донори	Надання грантів та технічної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективне розпорядження грантами, - підтримка стратегічно важливого в світі напрямку - створення СМФ та розвиток кооперації
Банки	Надання кредитів СМФ та ЮО, що їх обслуговують	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості клієнтів - % по кредитах
Благодійний фонд	Розвиток громади, можливий провідник грантів	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток репутації фонду на місцевих та міжнародному рівнях

Виробники техніки та обладнання	Постачальники	- Збільшення обсягів продаж техніки та обладнання
Церква	Формування та розвиток ідеології кооперації	- Сталий розвиток громади та зміцнення добробуту пастви
Страхова компанія	Страховання майна	- Дохід від страхування майна - Потенційна клієнтська база
Центри розвитку громад	Реалізація програм розвитку ОТГ	- Розвиток території та зміцнення ОТГ - Реалізація планів та підтвердження доцільності існування центру
LvBS	Експертний зворотній зв'язок Нетворкінг	- Розвиток спільноти та соціально відповідального бізнесу (бізнес-кейс)

Продовження табл. 3.3

КОМПАНІЇ EDUTAMENT (навчально-розважальні компанії)	Об'єднання учасників та подолання страхів через гру	- Продаж продукту - Розкрутка бренду компаній
УКФ	Об'єднання учасників проекту Залучення інвестицій/донорів на міжнародній арені Формування стратегії на всіх рівнях	- Проект, як платформа для розвитку кооперації в Україні та залучення додаткових членів в спілку

В результаті аналізу стейкхолдерів проектом була розроблена кластерна система розвитку проекту, що дозволяє усім учасниками отримувати вигоди і співпрацювати на прозорих засадах.

Схематично Молочний кластер має наступний вигляд (див. Додаток Е.).

РОЗДІЛ 4

СТВОРЕННЯ ТА ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ СІМЕЙНИХ МОЛОЧНИХ ФЕРМ

2009р. - створено Кластер «Натуральне молоко».

Кластеру «Натуральне молоко», що об'єднує виробників молока Західного регіону.

З **2017 року** на Рівненщині розпочато великий проект з розвитку молочного тваринництва на селі. Проект реалізується Кластером «Натуральне молоко», за підтримки ТОВ «УкрМілкІнвест», та має всі перспективи стати одним з рушіїв розвитку сільської місцевості Західної України. Відкрито першу ферму «Відродження», Здолбунівський район, Рівненська обл.

2017 - 2019р. – створення в пілотних областях: Рівненська, Хмельницька, Волинська та Тернопільська показових сімейних молочних ферм та кооперативів. Створено Українську кооперативну федерацію.

2020р. - 2021р. – створення не менше 200 СМФ та кооперативних об'єднань для започаткування молочних кластерів на базі пілотних областей. Започаткування партнерств різного рівня для просування проекту.

2020р. – запуск механізму франшизи для можливості реплікування кластерної моделі.

2020 - 2026р. – створення сітки СМФ не менше 5000 одиниць та 100 кластерів по всій Україні

РОЗДІЛ 5

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ, ОЦІНКА РИЗИКІВ, ПЕРЕВАГИ ПРОЕКТУ

5.1 Фінансова модель

Фінансова модель складається з двох частин:

- Модель для сітки СМФ і розрахунок окупності і ефективності для їх власників;
- Модель для ініціатора проекту Укрмілкінвест.

Таблиця 5.1

Резюме частини проекту по створенню сітки СМФ

Сума інвестицій СМФ	Загальна сума інвестицій - 12 814 млн. грн. за період проекту до 2026р.
Джерела фінансування СМФ	<p>Особисті кошти - це кошти власників сімейних молочних ферм, з яких близько 50% буде витрачено на будівництво ферми та 10% на купівлю корів.</p> <p>Позикові кошти - це кошти, які будуть надані партнерами та/або банками під %. З них 50% будуть витрачені на будівництво ферми (термін кредиту 1,5 років без відсотків), 100% буде направлено на купівлю обладнання (50% кредит, 50% грант від проекту), 100 % внески молокозаводів на придбання холодильників, 90% на придбання корів.</p> <p>Державні дотації - це відшкодування, які буде надавати держава на придбання необхідних для діяльності сімейних молочних ферм активів. З них держава надає 5000 грн на утримання ВРХ (одноразова допомога), 50% на відшкодування купівлі корів але не більше 30 000 грн за голову, та відшкодування вартості користування кредитом у розмірі 1,5 облікової ставки.</p>
Показники ефективності СМФ	<p>Загальна виручка проекту - 61 555 млн. грн</p> <p>Сума собівартості склала - 45 021 млн. грн</p> <p>Чистий прибуток - 15 066 млн. грн.</p> <p>Чистий грошовий потік - 722 млн. грн</p> <p>Внутрішня норма дохідності для проекту сімейних молочних ферм склала 41,7%. Чиста поточна вартість грошового потоку склала 99 млн. грн.</p> <p>Дисконтований термін окупності інвестицій склав 6,45 роки.</p>

5.1.1 Планування доходів СМФ

Запланований дохід сімейних молочних ферм залежить від укомплектування ферми необхідною кількістю корів та наявності усього необхідного обладнання, якщо ферма є новою, то перші півроку вона буде виходити на проектну потужність.

Планується наступний графік відкриття СМФ (див. Додаток Ж.).

Таблиця 5.2

Одна корова на фермі при найліпшому сценарію надоюї повинна давати 6500 літрів молока на рік, приблизно по 541 літрів молока на дійну голову в місяць.

Рух поголів'я

Поголів'я корів	2020		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Поголів'я корів на кінець року	Голів	6 420	17 279	29 639	48 569	73 679	107 669	147 779	146 939	146 939	146 939
Наявних голів	Голів	233	6 299	17 039	29 369	48 179	73 169	106 979	146 939	146 939	146 939	146 939
Нове поголів'я	Голів	6 187	10 980	12 600	19 200	25 500	34 500	40 800				

Запланований дохід сімейної молочної ферми має (див. Додаток Й.) дві складові: дохід від продажу молока та гарантований заробіток на одну корову. Також слід враховувати, що для новостворених сімейних молочних ферм термін будівництва та виходу на проектну потужність складає приблизно півроку, а для ферм у яких у наявності є вся необхідна виробнича база - три з половиною місяці. Також у розрахунках було враховано банкрутство 5% ферм з малою продуктивністю.

Новостворені сімейні ферми перші півроку будуть виходити на виробничу потужність, тому річний надій на корову при максимальному виробничому показнику складе 3250 літрів. Також прийнято припущення, що ферми будуть втрачати близько 10% від надою молока, така втрата обумовлена

технологічними, людським та іншими факторами, що можуть призводити до втрат надою.

5.1.2 Планування витрат СМФ

Планування витрат сімейної ферми (див. Додаток К.) складається з вирахування необхідної кількості кормів для всього поголів'я корів, з розрахунку для ферми на 30 голів. Один кормодень у найліпшому сценарії буде коштувати 84,09 грн. з урахування доставки, витрат на воду (приблизно 80 літрів на голову в день у ціновому вираженні (0,49 гривень)), ветеринарних витрат - 1000 гривень на ферму в місяць (плановий огляд стану здоров'я корів, та оплодотворення корів), витрат на закупівлю підстилки із сіна (2,2 грн на голову в день) та інших витрат (1 500 гривень в місяць).

Загально збутові витрати розраховуються як 1% від виручки.

5.1.3 План отримання прибутку СМФ

Прибуток СМФ складається з доходу від продажу молока (ринкова ціна на молоко в регіоні для населення + 1 гривня). Сімейна молочна ферма в залежності від кількості виробництва молока та кількості працівників може мати різні витрати на сплату податків. З розрахунку проектної потужності ферми, найвірогідніше є перебування на другій формі ФОП, це передбачає сплату Єдиного податку у розмірі 20% від мінімальної заробітної плати на місяць, станом на 1 січня 2020 року мінімальна заробітна плата складає 4 723 гривні на місяць (сума сплати на місяць приблизно 945 гривень), та нарахування Єдиного соціального внеску у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати (1 039 гривень на місяць). Не виключається, що у деяких фермерів вийде збільшити показники виробництва молока, та оптимізувати витрати, що може спричинити перехід на іншу систему оподаткування (ФОП третьої та четвертої категорії).

5.1.4 Фінансування проекту

Проект буде фінансуватись з трьох різних джерел:

Особисті кошти - це кошти власників сімейних молочних ферм.

Позикові кошти - це кошти, які будуть надані партнерами.

Дотації від держави - це кошти, які держава буде відшкодовувати власникам СМФ.

5.1.5 Робочий капітал

Ставка робочого капіталу до виручки становить 5%. Ставка оцінки дохідності капітальних активів становить 28,2%, даний показник відображає необхідний рівень дохідності компанії (див. Додаток Л.).

5.1.6 Бюджет доходів та збитків, рух грошових коштів

Доходи будуть формуватися за рахунок продажу сирого молока компанії партнеру за ціною на одну гривню більше ніж ринкова ціна у даному регіоні, що буде стимулювати сімейні молочні ферми продавати молоко виключно партнеру.

Витратна частина буде формуватися із витрат необхідних для здійснення операційної діяльності (закупівля, кормів, води, соломи, ветеринарні витрати та інші) та витрат пов'язаних з виплатою тіла кредиту та відсотків. Збитки можуть виникати при недотриманні фермером умов програми, здачі недостатньої кількості молока, нецільовому використанні грошових коштів та при прострочці платежів за кредитом.

5.2 Економічний вплив та переваги впровадження проекту

Таблиця 5.3

Економічний вплив та переваги впровадження проекту

Створення власного бізнесу	Вигоди для громади	Соціальні аспекти
----------------------------	--------------------	-------------------

<ul style="list-style-type: none">+ Стабільний та гарантований дохід від власного господарства+ Полегшення ручної праці+ 1 гривня до ринкової ціни молока для населення	<ul style="list-style-type: none">+ Створення додаткових робочих місць+ Поповнення місцевого бюджету за рахунок сплати податків+ Розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none">+ Сталий розвиток+ Додаткові робочі+ Залучення молоді+ Зміцнення сімей+Офіційне працевлаштування
---	--	--

5.3 Фінансовий план для ініціаторів проекту

5.3.1 Резюме фінансового плану

Таблиця 5.4

Резюме фінансового плану	
Сума інвестицій СМФ	Загальна сума інвестицій - 7 489 млн. грн. до 2026
Джерела фінансування проекту	Вартість будівництва кластеру буде складатись з коштів необхідних для будівництва нетельного господарства та кормоцентру. Нетельне господарство - 25 000 000 грн. з яких 60% буду складати кредитні кошти, 40% власних коштів проекту. Кормоцентр - 34 000 000 грн. з яких 60% буду складати кредитні кошти, 40% власних коштів проекту.
Показники ефективності проекту	Загальна виручка проекту - 111 864 млн. грн Сума собівартості склала - 58 543 млн. грн Чистий прибуток - 41 184 млн. грн. Чистий грошовий потік - 2 777 млн. грн Внутрішня норма дохідності для проекту сімейних молочних ферм склала 30,8%. Чиста поточна вартість грошового потоку склала 86 млн. грн.

5.3.2 Планування доходів

Запланований дохід проекту має три складові: дохід від продажу молока, дохід від продажу кормів та дохід від продажу нетелів. Формування запланованого доходу проекту залежить від термінів будівництва та виробничої потужності кормоцентрів та нетельних господарств (див. Додаток М., Додаток Н.).

Новостворені сімейні ферми перші півроку будуть виходити на виробничу потужність, тому річний надій на корову при найліпшому сценарію виробництва складе 3250 літрів. Також прийнято припущення, що ферми будуть втрачати близько 20% від надою молока, така втрата обумовлена

технологічними, людським та іншими факторами, що можуть призводити до втрат надою. Прийнято припущення, що 5% ферм з малою продуктивністю будуть банкрутувати.

5.3.3 Планування витрат проекту

Планування витрат проекту складається з вирахування кількості молока, яке будуть надавати сімейні молочні ферми, таке молоко буде придбано за ціною не нижче 7 грн за літр, також при закупівлі молока буде враховуватися такий показник, як гарантований заробіток для учасників проекту у розмірі 400 грн на голову в місяць.

Для кормоцентрів складовою собівартості є витрати на виробництво кормів, що сягають 70% від цін реалізації.

Для нетельних господарств до структури собівартості входять: загальновиробничі витрати (4890 грн на голову), вартість придбання теляти (2400 грн за голову), витрати періоду донарощування (13 400 грн на голову), осіменіння (500 грн), витрати на заробітну плату 2400 грн на голову.

5.3.4 Податковий план

Проект буде сплачувати 18% податку на прибуток.

5.3.5 Робочий капітал

Ставка робочого капіталу до виручки становить 17,69%. Ставка оцінки дохідності капітальних активів становить 27,92%, даний показник відображає необхідний рівень дохідності компанії (*див. Додаток II*).

Бюджет доходів та збитків, рух грошових коштів.

Доходи будуть формуватися за рахунок продажу сирого молока на молокозаводи, продажу кормів та нетелів.

Витратна частина буде формуватися із витрат необхідних для здійснення операційної діяльності (закупівля, кормів, води, сіна, ветеринарні витрати та інші) та витрат пов'язаних з виплатою тіла кредиту та відсотків. Збитки можуть виникати при недотриманні фермером умов програми, здачі недостатньої кількості молока, нецільовому використанні грошових коштів та при прострочці

платежів за кредитом.

5.4 Оцінка ефективності проекту для ініціаторів проекту

Таблиця (див. Додаток Р.).

У 2020 році сукупний дохід проекту склав 271 млн гривень, таке стрімке зростання викликано збільшенням кількості учасників проекту, що відповідно призвело до збільшення кормоцентрів та нетельних господарств. Перші роки проект не демонструє великих показників прибутковості, що викликано необхідністю в реінвестуванні коштів у основну діяльність, та виплату позик. Загалом у період з 2020 по 2030 рік сукупний дохід проекту сімейні молочні ферми зросте на 20 153 млн. гривень, CAGR 2020 - 2030 складе 54%.

Собівартість виробленої продукції у 2020 році складає 183 млн. гривень, до цієї категорії входять усі витрати проекту необхідні для виробництва продукції (витрати на закупівлю молока від СМФ, гарантований заробіток на одну голову, витрати на вирощування нетелів та витрати на вирощування кормів). Перші роки проект буде нести підвищені витрати, через неналагоджені виробничі та адміністративно збутові процеси. У майбутньому за рахунок розвитку кластерів та підвищення якості управління, можливе зменшення собівартості реалізованої продукції. У період з 2020 по 2030 рік собівартість виробництва зросте з 183 млн. гривень до 9 966 млн. гривень, CAGR 2020 - 2030 - 49%.

Валова маржа має позитивну динаміку та збільшується із року в рік з середньорічним приростом 4,7% у період з 2020 по 2030 рік.

Операційний прибуток виріс у період з 2020 по 2030 рік на 9 812 млн. гривень.

Чистий операційний прибуток після сплати податку 2030 році склав 8 466 млн. гривень, що на 8 402 млн більше ніж у 2020 році CAGR 20 - 30 (63%)

Фінансові доходи у 2020 році склали 224 млн. гривень, до цієї групи входять надані кредити та повернення коштів від учасників програми сімейних молочних ферм за виключенням 5% молочних ферм за малою продуктивністю,

які сплачуватимуть кошти лише у перший рік діяльності, ріст даної категорії викликаний збільшенням кількості сімейних молочних ферм, та відповідно збільшилась сума дотацій.

Фінансові витрати включають в себе кредити на будівництво нетельного господарства, кормоцентрів та сплачені відсотки по ним, ще однією групою фінансових витрат є надання коштів для придбання обладнання так у 2020 році сума сплачених кредитів з урахуванням відсотків складала 354 млн. гривень, а у 2030 році така сума складала 461 млн гривень.

Внутрішня норма дохідності для проекту сімейних молочних ферм склала 30,8%.

Чиста поточна вартість грошового потоку склала 86 млн.грн

5.5 Аналіз чутливості проекту

З метою оцінки впливу зміни вихідних параметрів проекту на його підсумкові показники ефективності був проведений аналіз чутливості.

Цей вид аналізу дозволяє визначити найбільш критичні змінні, які найбільшою мірою можуть вплинути на здійсненність і ефективність проекту.

Аналіз чутливості розрахований для двох показників: NPV і IRR.

Аналізувався ступінь зміни цих показників від зміни обсягів виробленого молока, ціни реалізації та собівартості продукції, а також витрат на капітальні інвестиції. Аналіз чутливості показав, що NPV проекту найбільш чутливий до зміни цін реалізації продукції, так зміна цін на 5% тягне зміну в NPV до 204%, дещо менш чутливий NPV до зміни собівартості продукції - до 127,8%, обсягів виробництва молока - до 87,7%, величини капітальних витрат - зміна NPV до 45,2%.

Аналіз чутливості наданий в таблиці нижче.

Таблиця 5.5

Аналіз чутливості

Тис. грн.	-15%	-10%	-5%	5%	10%	15%
Обсяги реалізації						
NPV	-139 231	-64 391	10 450	160 132	234 973	309 813
IRR	23,2%	25,7%	28,3%	33,3%	35,8%	38,3%
Вартість реалізації						
NPV	-436 626	-262 654	-88 681	259 263	433 235	607 208
IRR	13,9%	19,4%	25,0%	36,9%	43,3%	50,1%
Собівартість продукції						
NPV	412 362	303 338	194 314	-23 733	-132 756	-241 780
IRR	43,0%	38,7%	34,6%	27,1%	23,7%	20,3%
Капітальні витрати						
NPV	201 014	162 440	123 865	46 717	8 142	-30 432
IRR	35,3%	33,7%	32,2%	29,5%	28,2%	27,0%

5.6 Оцінка ризиків проекту. SWOT-аналіз

Таблиці (див. Додаток С., Додаток Т.).

Рекомендації по мінімізації ризиків.

Комерційні ризики:

- Розробити маркетингову стратегію і тактику просування бренду і залучення нових партнерів / клієнтів.
- Визначити планові показники і сформувавати план дій по їх досягненню. Виділити і описати архетипи клієнтів і для них визначити необхідні інформаційні повідомлення, визначити шлях покупця з урахуванням каналів, контенту, питань і пріоритетів архетипів.
- Створити і налагодити процеси просування компанії в інтернеті. По всіх каналах залучення - пошукові системи, YouTube, соціальні мережі, інформаційні портали.
- Налаштувати, відстежувати і постійно оптимізувати воронку залучення клієнтів - накопичувати власну експертизу, управляти витратами та ефективністю рекламних кампаній, вивчати і пробувати механізми масштабування.

Технологічні ризики:

- Виділити процес підготовки, закупівлі і вирощування стада, призначити відповідального виконавця, який буде спеціалізуватися на відборі корів, їх розведенні і селекції. У його завдання включити створення якісного резерву поголів'я і забезпечення ферм необхідною кількістю корів відповідно до плану розвитку ферм і проекту в цілому.
- Прискорити відкриття та зростання ферм за рахунок створення свого господарства по вирощуванню поголів'я.
- Укладення партнерства з господарствами, які надають необхідну

породу корови в потрібній кількості.

- Створити процес з огляду та діагностики стада, що закупається. Додати додатковий контроль за станом здоров'я і продуктивністю корів.

- Підвищення якості, ефективності та масштабу виробництва за рахунок якісного навчання фермерів: технології виробництва, підприємницьким компетенціям, бізнес-плануванню, правилами правильного харчування і підбору раціону, який дає великий удій і позитивно впливає на здоров'я худоби, технології доїння і зберігання молока.

- Створенням регіональних кормоцентрів, які вирішать проблему з дорогою доставкою кормів.

- Зробити виробництво молока прогнозованим та керованим за рахунок використання даних про простій, запліднення, удої, корми, догляд і т.д.

- Відстежувати стан здоров'я корів віддалено вже зараз (відео і фотозвіти). Створення бази знань з найпопулярнішими / важливими питаннями-відповідями по догляду за коровами.

- Обов'язкове навчання фермерів мінімального набору ветеринарних і зоотехнічних знань, з обов'язковою внутрішньою і зовнішньою атестацією. Надання базової ветеринарної аптечки для кожної ферми.

- Створення системи для ведення і зберігання всіх даних про кожній корові (історія хвороб, історія показників, запліднення, щеплення і т.д.). Як наслідок підвищення якості діагностики та лікування корови.

Фінансові ризики:

- Використання відкаліброваного приладу з контролю якості молока на фермі.

- Впровадження процесу перевірки молоковозом якості і обсягів продукції, що здається.

- За рахунок зростання обсягів молока, можна отримати кращі умови від молокозаводів.

- При досягненні необхідних обсягів молока можливе створення власних

молокопереробних потужностей.

- Підвищення фінансової грамотності фермерів. Ввести навчання з ведення фінансового обліку (доходів, витрат, прибутку), фінансового планування.

- Створення та впровадження програмного забезпечення для полегшення процесу ведення фінансового обліку (по кожній фермі і бізнесу в загальному). Як наслідок мати інформацію про фінансовий стан бізнесу в реальному часі.

- Отримання додаткового прибутку від роботи ферми (екскурсії, добрива, екотуризм).

- Пошук фінансування від представників сільського господарства за кордоном.

Ризики професійних компетенцій:

- Забезпечити легкий доступ до навчання для фермерів, зробивши його дистанційним, створити інтерактивну базу знань з доступом до матеріалів, відео, питань-відповідей.

- Підвищення продуктивності ферми за рахунок обов'язкового навчання по підбору кормів, догляді, заплідненні і простоях. Збільшення обсягів виробництва і продуктивності ферми за рахунок навчання фермерів підприємницькому підходу в управлінні (фінансове планування, ведення фінансового обліку).

- Зробити акцент на становленні фермера, як підприємця - створити програми для різних рівнів зрілості фермера з різним рівнем складності з економіки, бюджетування, розвитку бізнесу, планування.

- Створення системи оцінки рівня знань і компетенцій фермера. За високих результатів атестації давати фермерам додаткові економічні преференції.

ВИСНОВКИ

Поштовхом, до мого рішення йти вчитись в Львівську бізнес школу було те, що я стала частиною проекту «Створення Сімейних молочних ферм» і розділила не лише відповідальність за власний функціонал, а і філософію цього проекту. Адже суть даного проекту в тому, що інвестор допомагає сім'ям відкрити власний молочний бізнес дома і не лише заробляючи на цьому, а і маючи на меті створити сильну родину щасливих, здорових та забезпечених членів родини на селі. Ідея проекту досить незвична-інвестор вкладає у перспективу молочного бізнесу не на промисловій фермі, а вдома у селянина, роблячи його щасливим і разом з тим створює на ринку молока нового клієнта Сімейну молочну ферму і структуру бізнесів, які будуть його підтримувати.

В LvBS мені вдалось зустріти людей, які прагнуть не просто зробити свої бізнеса прибутковим, ефективним, а задумуються над тим, яку користь принесе їх бізнес в майбутньому. Цим наповнена і вся навчальна атмосфера бізнес школи, вона вчить нас таким чином, щоб ми спробували розібратися у хибному, стереотипному та справжньому і реальному, що є у кожного підприємця. Перевірити обрану стратегію ведення бізнесу виходячи із цільового шляху, яким ми плануємо досягти поставленої мети, та показників, які слугуватимуть для нас індикатором того, що ми вже досягли (або ще не досягли). Школа вчить, що простіше створити на 100% новий бренд, продукт аніж намагатися за рахунок гри із графіками та показниками «витиснути» максимум з існуючого.

А ще Львівська бізнес школа, дуже чітко показує, що християнські чесноти не виключають можливість вести прибутковий бізнес чи займатися технологічними видами діяльності і навпаки віра у певну систему цінностей і принципів та переконань зміцнює бізнес і допомагає відповідально ставитися до власного життя, взаємин з партнерами і колегами та розвивати свою країну.

Досить позитивний вплив на хід і структуру проекту мало місце поїздки до Канади, де вдалось познайомитися з моделлю кооперації і зрозуміти, що

перспектива проекту не лише у створенні сітки СМФ, а і у створенні інфраструктурі на базі об'єднання СМФ - так званої кластерної моделі, яку в подальшому можна мультиплікувати.

В подальшій роботі над проектом фокус буде зміщений з операційної складової, коли ми вибудовували саму бізнес модель і процеси її функціонування в наступні напрямки:

- 1) залучення різних джерел фінансування проекту для можливості його функціонування;
- 2) автоматизація бізнес процесів управління проектів;
- 3) розробка франшизи для мультиплікації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. AgroDay [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agroday.com.ua>
2. AgroPortal [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agroportal.ua>
3. Аграре інформаційне агентство Agravery [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agravery.com>
4. Аграрний тиждень. Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://a7d.com.ua>
5. Аграрні новини AGRI-GATOR [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agri-gator.com.ua/>
6. Агроексперт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agroexpert.ua/>
7. Агроновини України АгроЮг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agro-yug.com.ua>
8. Аналітичне агентство ІнфАгро [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://infagro.com.ua>
9. Асоціація виробників молока [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://avm-ua.org>
10. Асоціація виробників молока [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://milkua.info>
11. Всеукраїнська Аграрна Рада [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uacouncil.org>
12. Головна платформа для агробізнесу "Пропозиція" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://propozitsiya.com>
13. Головний сат про агробізнес Latifundist [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/>
14. Інформаційне агентство AgroNews.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agronews.ua/>

15. Консалтингова Агенція ААА (Аналітичне агенство AGRICULTURE) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agriagency.com.ua>
16. Новини аграрного бізнесу AgroReview [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agroreview.com>
17. Рада з питань експорту продовольства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrainian-food.org>
18. Спілка молочних підприємств України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.molsouz.org.ua>
19. Українська аграрна конфедерація [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agroconf.org>
20. Укрмолпром [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua>
21. Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності"
22. Державні будівельні норми ДБН Б.2.2-12 2019 "Планування і забудова територій"
23. Державні санітарні правила ДСП 173-96 "Планування та забудова населених пунктів"
24. Пост. КМУ 466 від 13.04.11 "Деякі питання виконання підготовчих і будівельних робіт"
25. Пост. КМУ №461 від 13.04.2011 "Прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів"
26. Пост. КМУ №1127 від 25.15.2015 "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень"
27. Земельний кодекс України.
28. Закон України "Про землеустрій"
29. Барікко О. The Game. Москва, 2019. 352с.
30. Сливоцький А. Давид перемагає. Львів, 2019. 320с.
31. Талєб Н. Антикрихкість. Львів, 2018. 400с.

32. Талеб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Львів, 2017. 392 с.
33. Чан К.В., Рене М. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ, 2018. 272 с.
34. Коллінз Д. Від Хорошого до величного. Львів, 2017. 368 с.

ДОДАТКИ