

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Розробка концепції фермерського комплексу "КАЯН"

Виконала: студентка 6 курсу,
групи СШ17/М
спеціальності 073 « Менеджмент»
Жеребецька Галина
Керівник: Дудяк Р.П.
Рецензент: Гошко О.Й.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I.....	7
1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ	7
2. ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ	8
3. ОСНОВНІ ЦІЛІ ПРОЕКТУ	10
4. ОСНОВНІ ЦІННОСТІ ТА ПРИНЦИПИ РОБОТИ КОМПАНІЇ	14
5. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ ЗА А.СЛИВОЦЬКИМ.....	17
6. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА	22
7. СТЕЙКХОЛДЕРИ ПРОЕКТУ	25
8. ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ	27
9. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН	30
10. РЕСУРСИ НЕОБХІДНІ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ	34
10.1.Земельні ресурси	34
10.2.Фінансовий капітал	35
10.3.Матеріальні та інші ресурси	37
10.4.Кваліфікований персонал.....	38
РОЗДІЛ II	41
1. ОЦІНКА КРИЗОВИХ МОМЕНТІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇХ УНИКНЕННЯ.....	41
1.1. Зовнішні кризові чинники	41
1.2. Внутрішні кризові чинники	43
2. SWOT-АНАЛІЗ ПРОЕКТУ	45
РОЗДІЛ III	46
1. ФІНАНСОВА ОЦІНКА ПРОЕКТУ	46
1.1. Параметри для розрахунків.....	46
1.2. Інвестиції по проекту.....	47
1.3. Прогноз доходів по проекту.....	53
1.4. Формування чистого прибутку за проектом	53
1.5. Розрахунок поточної вартості (PV), чистої поточної вартості (NPV) та внутрішньої дохідності (IRR) проекту.....	55
РОЗДІЛ IV	57
1. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61

ДОДАТОК 1. КАДАСТРОВИЙ ПЛАН ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ ГОСПОДАРСЬКОГО ДВОРУ	64
ДОДАТОК 2. СХЕМАТИЧНИЙ ПЛАН БУДІВЛІ ФЕРМИ ВІД КОМПАНІЇ DELAVAL	65
ДОДАТОК 3. ЗОБРАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПО КЕРУВАННЮ ДОЇННЯМ	66
ДОДАТОК 4. ЗОБРАЖЕННЯ СИСТЕМИ ОХОЛОДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОТОКОМ МОЛОКА ДЕЛАВАЛЬ FCS	67

ВСТУП

За останні 80 років спосіб життя людей з усіх країн світу змінився значно більше, ніж за останні 2000 років, в тому числі і спосіб харчування. Тепер ми споживаємо їжу в офісах, громадському транспорті та навіть за кермом машини. Так, в час урбанізації харчова індустрія стала елементом маніпуляції свідомістю і штучного стимулювання людей купляти та споживати все більше і більше. Нас оточує надлишок нездорової їжі, в складі якої ми бачимо генно-модифіковані культури, антибіотики, надлишок швидких вуглеводів, стабілізатори та підсилювачі смаку, хімічні замітники та ароматизатори.

Згідно даних Світової Організації Здоров'я у 2016 році понад 1,9 млрд. людей страждали від зайвої ваги та ожиріння. Провідний автор Королівської Школи Громадського Здоров'я, Лондон, професорка Маджида Еззаті говорить: «Протягом останніх чотирьох десятиліть показники ожиріння у дітей та підлітків зросли в усьому світі і продовжують це робити в країнах з низьким та середнім рівнем доходу. Зовсім недавно в країнах з більш високим рівнем доходу вони стабілізувались, хоча рівень ожиріння залишається неприйнятно високим». Професорка Еззаті також додає: "Ці тривожні тенденції відображають вплив маркетингу харчових продуктів і політики в усьому світі. Причому здорові поживні продукти дуже дорогі для бідних сімей і громад. Ця тенденція передбачає покоління дітей і підлітків, які виростають з ожирінням і з більшим ризиком захворювань. Нам потрібні способи зробити здорову, поживну їжу більш доступною вдома і в школі.»

Нажаль, проблема ожиріння не єдина. Наслідками нездорового харчування є проблеми та захворювання серцево-судинної системи, органів травлення та інших систем, що значною мірою залежать від того, що ми споживаємо.

На щастя, відповідальні споживачі створюють нові тенденції та запит на прослідковування походження їжі та її високу якість. Батьки хочуть показати своїм дітям як, і з чого зроблений певний продукт, і з радістю відвідують виробників. Так, в Італії, у місті Болонья був побудований найбільший у світі сільськогосподарсько-продовольчий парк FICO (The World's Largest Food and Agricultural Park), де зосереджені виробники найкращих італійських продуктів (паста, сири, цукерки, морозиво, мед, вино, ковбаси та ін.). Тут, окрім продажу високоякісних продовольчих товарів, надають цілий ряд гастрономічно-емоційних послуг: майстер-класи, екскурсії на ферми та виробництва, дегустації, воркшопи, інтерактивні подорожі та багато іншого.

Філ Лемперт, один з провідних американських продовольчих і споживчих аналітиків, що більше двадцяти років працював спостерігачем тенденцій у харчовій промисловості, у своїй статті «10 трендів харчування, що сколихнуть 2018 рік» для журналу Forbes пише: «Це дуже гострий час у світі продуктів харчування. Тенденції переплітаються, як мезопотамська мозаїка, - так само, як побудова світового продовольства... Все починається з сільського господарства - звідки походить наша їжа. Актуальним стає більш прямий зв'язок між фермами та споживачами, оскільки громади прагнуть наблизитися до природи. Люди хочуть мати зв'язок з місцем походження їжі, яку вони споживають. Локальні виробники відтепер сприймаються споживачами як місіонери та відчують запит на свою продукцію.»

Справді, мале фермерство несе в собі дуже важливу функцію. Це не лише відхід від індустріальної їжі, а й відчуття емоційного зв'язку з природою та гармонійних процесів виробництва. На прикладах європейського досвіду ми спостерігаємо, як завдяки довірі до локального фермерства вибудовуються нові стосунки виробника зі споживачем. Натуральність та смак фермерської продукції дозволяє популяризувати

абсолютно нове ставлення до їжі, що в свою чергу впливає на майбутнє здоров'я, тривалість та якість життя багатьох поколінь.

РОЗДІЛ І

1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Вчені усього світу вже давно визначили взаємозв'язок між відчуттями людини та формуванням її вподобань та подальшого вибору. У статті «Linking sensory characteristics to emotions: An example using dark chocolate» Дейвід Томсон, Крістофер Крокер та Крістофер Маркетто, британські науковці та дослідники споживчих ринків, зазначають: «Ми усвідомлюємо всі об'єкти через наші периферійні відчуття. Сенсорна інформація обробляється у свідомості людини та природа об'єкта стає очевидною для нас. Ідентичність, яку ми привласнюємо цьому об'єкту (наприклад, «це шоколад»), ґрунтується в основному на навчанні. Зі збільшенням знайомства ми створюємо асоціації між ідентичністю конкретного об'єкта та іншою концептуальною асоціацією, яка існує в розумі. Наприклад, ми можемо думати, що шоколад «дарує комфорт», «допоможе мені розслабитися», «це гостинець» і так далі. Деякі з цих концептуальних асоціацій вивчаються з зовнішніх джерел (включаючи маркетинг, рекламу), а деякі - на основі внутрішнього досвіду.» Далі у статті йдеться про дослідження, на основі яких, можемо зробити певний висновок, що концептуальні асоціації викликають емоційне забарвлення та виробляють певне ставлення до об'єкту. Іншими словами наші емоції, відчуті при знайомстві з певним продуктом, визначають наші подальші смаки.

Згадайте Ваше дитинство. Чимало яскравих та емоційних спогадів пов'язані з перебуванням у бабусиному селі, на маминій дачі, чи у походах в ліс, на річку і т.д. А смаки та запахи пов'язані з цими подіями та місцями? Свіже молоко, свіжий хліб, домашній сир, полуниця зі сметаною, запахи трав та квітів.

З плином часу та економічних обставин, сучасні діти все більше часу проводять у місті, на майданчиках та гуртках, навіть у літній період. Дачі

стали непотрібними, а села почали пустіти. Наших бабусь там все менше, а щоб побачити справжню корову, потрібно добре пошукати.

Таким чином діти втрачають можливість вивчати смаки натуральної їжі та формувати вподобання, вивчати довколишній світ через спостереження.

Тому ми визначили наступні питання, які будемо намагатися вирішити та показати підростаючому поколінню (і не лише):

- Як працює ферма?
- Як весело проводити час на селі?
- Як виготовляють сири та різні молочні смаколики?

2. ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Ми розробили концепцію фермерського комплексу КАЯН (далі по тексту фермерського комплексу/господарства), яка передбачає відпочинкову зону для зеленого туризму на селі; ферму для вирощування молочних корів; сироварню для переробки виготовленого молока у екологічну молочну продукцію та сири. На Малюнку 1 зображена візуалізація концепції фермерського комплексу.



Рис.1 Візуалізація концепції фермерського комплексу

Велике значення для реалізації проекту має вибір ділянки під будівництво проекту. Тому ми обрали населений пункт – село Трудовач, Золочівського району, який розташований у екологічній зоні з мальовничою природою, де поруч немає доріг, насичених рухом авто, а неподалік – буковий ліс. Майбутній комплекс буде розташований на віддалі 50 км від Львова, 20 км від Золочева і 80 км від Тернополя.

На Малюнку 2 позначене місцезнаходження об'єкта фермерського комплексу та суміжних з ним ділянок призначених для сінокосіння та випасання корів. Кадастровий план міститься в Додатку 1 (див. *Додаток 1*).



Рис.2 Місцезнаходження об'єкта

3. ОСНОВНІ ЦІЛІ ПРОЕКТУ

Для втілення в життя нашої концепції фермерського господарства ми ставимо наступні цілі:

- Будівництво фермерського комплексу на 50 голів худоби;
- Ефективне виробництво якісного молока та готового продукту;
- Розробка розважально-пізнавально-гастрономічної програми для наших відвідувачів.

Ми хочемо, щоб наші клієнти бачили:

1. Виробництво якісного молока: сучасна молочна коров'яча ферма з безприв'язним утриманням та автоматизованим доїнням тварин (див. *Додаток 2*). Розрахунок поголів'я - до 50 дійних корів великої рогатої худоби голштинської породи. Вільний випас на власних полях та доповнення раціону сінажем та силосом. Обслуговування корів та доїння на фермі за допомогою автоматизованого та роботизованого обладнання. Сукупність цих факторів сприяє здоров'ю корів, їх позитивному емоційному стану, високим надоям та здоровому потомству. Автоматизоване доїння забезпечує молоку чистоту від бактеріального забруднення, оскільки при такому методі молоко проходить відразу до охолоджувального танку без контакту із зовнішнім середовищем (див. *Додаток 4*). Завдяки новітнім технологіям у тваринництві на даний час вже стали можливими контроль показників якості молока кожної корови; взяття проб для аналізу; швидке реагування при виникненні змін (див. *Додаток 3*).

2. Добрий продукт: сучасна сироварня з дегустаційним залом – побудована та обладнана за світовими стандартами ISO з розрахунку переробки від 1200 літрів молока на день. Ми добре розуміємо що таке безпека харчових продуктів, тому застосування системи НАССР допоможе контролювати критичні точки ланцюжка виробництва, нейтралізувати

ризиками та забезпечувати незмінно хорошу якість продукту. Окрім виробництва планується відкриття магазину екопродукції з автентичними фермерськими елементами інтер'єру. Наші клієнти зможуть не лише скуштувати та придбати сири, а й відчути яскраві емоції від нарізання сиру власноруч, звуків коров'ячого дзвона та ін.

3. Ферма, де відвідувачам добре: концепція фермерського комплексу розрахована на людей з дітьми, які хочуть дізнатися як усе працює у сільській місцевості. Територія комплексу буде поділена на зони:

- для екскурсії по фермі з показом тварин та різними атракціями,
- сироварні з дегустацією продукції та кулінарними майстерками,
- для пасивного відпочинку.

Відвідувачів буде супроводжувати відповідальна за агротуристичний напрям особа(-и) та показувати як проходять процеси виробництва. Для дітей ми передбачили атракції у вигляді годівлі теляток з пляшечки, доїння несправжньої корови, ігри на фермерському дитячому майданчику, збору сезонних ягід та фруктів.

У зоні пасивного відпочинку буде можливість полежати на траві чи у гамаку.

Також, ми розглядаємо можливість розширити туристичний напрям у третій стадії проекту на економічні відпочинкові будиночки. Це дасть можливість влаштовувати дитячі табори на фермерську тематику та популяризувати серед дітей цікавість до натурального фермерства.

Для загальної інформації: В Україні завдяки кліматичним умовам, родючим ґрунтам та соціально-економічним передумовам, існує великий потенціал для фермерства. Згідно з даними Державної статистики з 2000 року до теперішнього часу значну частину господарств з утримання великої рогатої худоби займали господарства населення, а у 2018 році їхня частка складала близько 79% від загального обсягу. Проте, існує інша проблема:

господарства населення не мають достатнього технічного забезпечення та глибинного розуміння принципів ефективного фермерства. Через ручне доїння корів, умови їх утримання, відсутність достатнього ветеринарного контролю, молоко таких господарств має дуже низьку якість. Але, як відомо, через кооперативи в подальшому йде на переробку і потрапляє в кінцевий молочний продукт. У 2016 році лише 14.6 % загального обсягу отриманого молока було гатунку екстра, 36.7 % – вищого гатунку, решта 48,7 % – першого, другого гатунку і несортове.

Угода про Асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014 дала надію українцям на високоякісну продукцію, оскільки зробила можливим перехід до європейських стандартів та збільшення якості сирого коров'ячого молока. Під загальним стандартом якості сировини за вимогами ЄС вважається молоко гатунку екстра, вищого та першого, а молоко 2-го гатунку та нижче з 1 січня 2020 року буде використовуватися виключно в технічних цілях для виробництва нехарчових продуктів.

Ще одні дані Державної Статистики України: у 2018 році фактичні обсяги молокосировини, що надійшли на промислову переробку становили - 2661,9 тис. т, а виробленої промислової молочної продукції в перерахунку на молоко – 4179, 150 тис. т. Чому існує така невідповідність? На це є ряд імовірних причин:

1. частина молокосировини, яку переробляють молокозаводи, проходить поза офіційним обліком;
2. для виробництва певної частини промислових молочних продуктів використовується немолочна сировина (пальмова та кокосова олія);
3. в якості сировини використовується імпортні сухі молоко та вершки.

Попри раніше схвалений Верховною Радою України проект закону, яким забороняється використання пальмового олії у виробництві харчових продуктів, молока і молочних продуктів, УНІАН повідомляє, що Україна в 2017-2018 маркетинговому році¹ збільшила імпорт пальмової олії на 20% порівняно з аналогічним періодом минулого маркетингового року, до рекордних за останні п'ять років 193,3 тисячі тон.

З огляду на такі факти, ми вважаємо, що споживачам потрібна альтернатива. Натуральне фермерство та крафтова продукція можуть стати такою альтернативою та задавати подальший вектор розвитку молочної галузі в цілому.

¹ Маркетинговий рік - вересень 2017 – червень 2018

4. ОСНОВНІ ЦІННОСТІ ТА ПРИНЦИПИ РОБОТИ КОМПАНІЇ

Для розуміння та розвитку потенціалу нашої компанії ми визначили три основні цінності, на яких будуть базуватися принципи роботи, побудова команди, комунікація із зовнішнім світом.

I. Все починається з любові до природи:

- Ми розуміємо, що утримання поголів'я корів повинне враховувати свободу руху тварин, їх якісне випасання на власних трав'яних полях, розрахунок раціону та догодівлю необхідними мікро- та макро-елементами;
- Молоко – це живий біологічний продукт, який потребує контролю для відслідковування здоров'я тварин, ефективного управління стадом та попередження різного роду захворювань;
- Натуральне молоко від здорових та щасливих корів – запорука якісної молочної продукції.

II. Ми хочемо, щоб наш продукт був безпечним. Тому нашим наступним ціннісним елементом є **безпека та новітні технології**:

- Використання новітніх технологій є базою для поєднання інтелекту та ефективності ведення фермерства та виробництва якісної продукції;
- Проект ферми, а зокрема і сироварні розробляються згідно зі стандартами НАССР², стандартизація процесу виробництва і реалізації продукції за ISO 22000:2005 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга», що поєднав вимоги стандартів ISO 9001, стандартів, розроблених провідними

² (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point) — система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Система НАССР є науково обґрунтованою, що дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації й контролю небезпечних чинників.

торговельними компаніями та принципи НАССР, які дозволяють налагодити процеси виробництва безпечної продукції;

- Розташування сироварні на території комплексу забезпечує надходження найсвіжішого молока на переробку;
- Контроль повного ланцюжка руху виробленої продукції, включно з логістикою до споживача;
- Співпраця з надійними партнерами та мережами роздрібною торгівлі, щоб наша продукція потрапляла до споживача найякіснішою.

Для інформації: Організація доїння – це найважливіший етап у догляді за стадом та ефективності ведення молочного фермерства. На даний час такі світові компанії як DeLaval та Lely мають ефективні рішення для організації доїння – це роботизовані системи, що дають можливість аналізувати якість молока під час самого доїння. Так отримується важлива інформація про ризики захворювання тварин, жирові та білкові показники, що в свою чергу дозволяє швидко реагувати і забезпечувати високу якість молока.

III. Третім ціннісним елементом, що лягає в основу нашої компанії є **користь для здоров'я.**

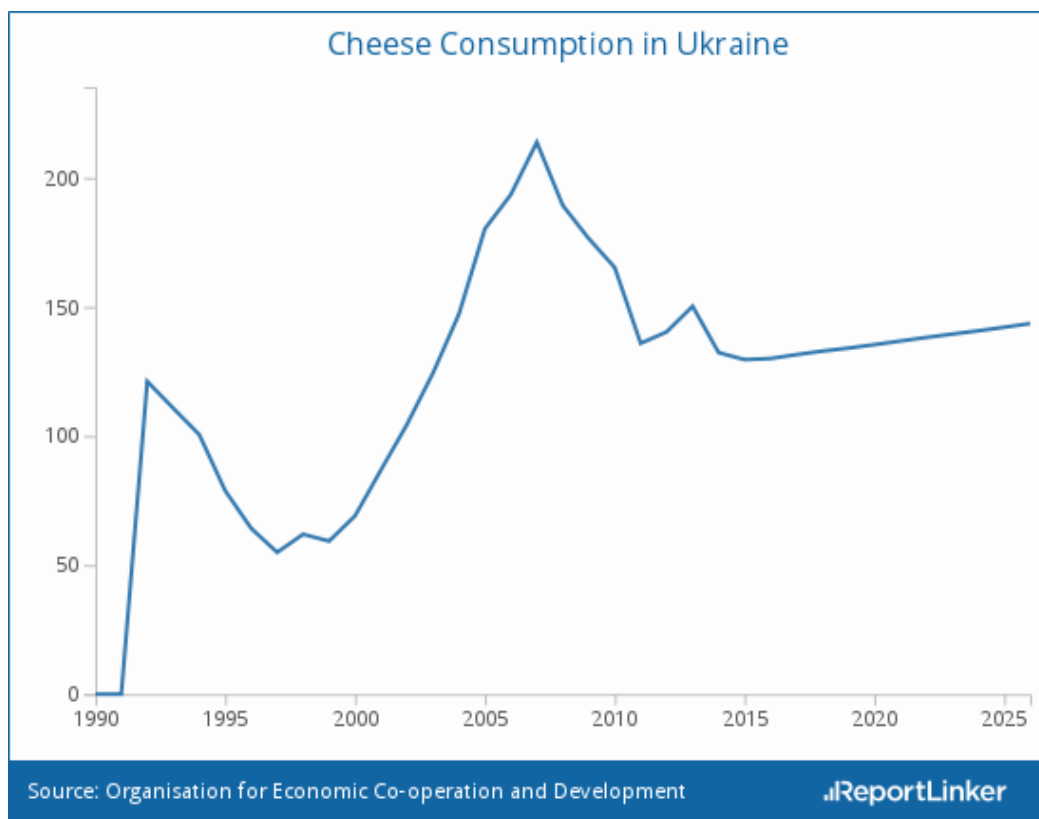
Ми прагнемо, щоб наша продукція забезпечувала здорове харчування сучасних українців, адже це безпосередньо впливає на якість та тривалість життя. Як засновники компанії, а водночас і батьки, ми розуміємо що збалансована дієта та принципи здорового способу життя закладають основу здоров'я наших дітей. Тому хочемо, щоб наша продукція відповідала цим моральним засадам.

В даний час в Україні склалася тенденція недоспоживання молока та молочних продуктів, особливо якісних. Наприклад, за нормами МОЗ споживання молока та молокопродуктів на рік за фізіологічними нормами має становити 222,65 кг/особу, проте за даними Market Research Department,

SCHNEIDER GROUP, щорічне середнє споживання молока та молочної продукції в Україні на душу населення становить 143,5 кг серед працюючого населення, та 122,3 кг - серед безробітного населення.

Незважаючи на присутність безмежного вибору харчових продуктів, все більше українців прагнуть споживати здорову їжу, ретельно вивчають інформацію про склад продуктів та готують вдома смачні страви з натуральних продуктів, обмежуючи додавання некорисних інгредієнтів, включаючи сіль, цукор та надмірну кількість жиру. Саме тому ми вважаємо актуальним час реалізації проекту фермерського господарства – це не лише дасть можливість забезпечити збільшення кількості якісної продукції на столах наших клієнтів, а й побудувати міцні засади для розвитку майбутніх поколінь.

Щодо прогнозів споживання сиру в Україні за даними Організації економічної співпраці та розвитку див. мал.3.



Мал.3 Прогноз споживання сиру в Україні за даними Організації економічної співпраці та розвитку

5. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ ЗА А.СЛИВОЦЬКИМ

Як згадувалось раніше – в часи індустріалізації та глобалізації стає затребуваним більш прямий зв'язок між фермами та споживачами, люди хочуть мати зв'язок з місцем походження їжі, яку вони споживають. А окрім цього, маючи українські традиції, на яких виростали багато поколінь, село – як місце відчуття справжності, затишної безпеки від метушні. Ми розуміємо вищеперелічені потреби наших клієнтів та сприймаємо як заклик до дії.

У своїй книзі «Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків» Адріан Сливоцький наголошує: «Озброївшись розумінням того, якими будуть потреби нашого клієнта завтра, ми можемо розставляти пріоритети та планувати успішну бізнес-модель розвитку компанії сьогодні». Так, успішна бізнес-модель – це сукупність взаємопідсилюючих компонентів: клієнтоцентричності, потрібного продукту, високого сервісу, культури компанії та її динамічності.

Ми провели соціологічне опитування серед потенційних клієнтів - відвідувачів ферми та запитали: «Що б Ви хотіли бачити на фермі як відвідувач?» Серед відповідей ми знайшли речі, що підтверджують наше відчуття клієнта, а саме:

«Різні свійські тварини. Можливо грядки щоб діти розуміли що і як.»
«Невеликий сад.»

«Фрукти овочі, які можна самому збирати»

«Можливість брати участь у догляді за тваринами, простір для гри і релаксу. Магазин і кафе з фермерським продуктами»

«Природність!!! Велика зелена територія з деревами. Де можна підняти яблуко з землі і з'їсти)))»

«Домашніх тварин»

«Корівок поблизу озера і лісу»

«Чистоту та сучасне технічне устаткування»

«Сири, хліб бездріжджовий, вино домашнє»

«Інформативність та розважальна тематика»

«Екологічне ведення господарства»

«Тварин, кущі, дерева»

«Кормление животных»

«Як вирощують, чим годують, обробляють, увесь процес від початку до кінця. Знати, що немає шкідливих хімічних речовин»

«Нескінченні поля»

«чистота!!!тишина!!! можливість купувати натуральні продукти, дихати чистим повітрям»

Фермерство – це досить традиційна справа, але хто сказав, що тут не можна застосувати нешаблонні підходи та запропонувати клієнту щось нове та цікаве? Головне – вміти задавати собі питання: «Чого наш клієнт потребуватиме завтра?»

У таблиці 1, наведеній нижче, міститься опис основних критеріїв бізнес-моделі за А. Сливоцьким.

<p>Хто наш клієнт?</p>	<p>Нашим клієнтом є сімейні люди та батьки, які люблять своїх дітей; дбають про здоровий спосіб життя; при виборі надають перевагу якості, а не кількості; поважають локальну фермерську продукцію; люблять отримувати нові враження; насолоджуються часом проведеним зі сім'єю на природі.</p>
<p>Якою є ціннісна пропозиція для наших клієнтів?</p>	<p>Наші корівки живуть у чистій зоні, де ми піклуємося про них та випасаємо на зелених луках. Таким чином вони дають нам надзвичайно смачне та корисне молоко.</p> <p>Своїх корів ми доїмо безконтактно – це дозволяє контролювати якість молока, стан здоров'я тварини та чистоту сировини, з якої згодом буде виготовлятися наш продукт.</p> <p>Ми виготовляємо безпечну та смачну молочну продукцію та сири. Дозволяємо нашим клієнтам побачити весь процес виробництва, та даємо можливість відчутти зв'язок з фермою.</p>

<p>Яка модель прибутку?</p>	<p>Утримання коров'ячої ферми, переробка молока на власній сироварні – це контроль ланцюжка вартості.</p> <p>Але крім цього - генерація доходу від туристичних послуг, які є привабливими за рахунок сироварні та самої ферми - це прибуток від багатокomпонентної бізнес-моделі.</p>
<p>В чому полягає стратегічний контроль?</p>	<p>Важелі стратегічного контролю:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) корпоративна культура 2) випередження конкурентів у наданні нового виду послуг – відвідування ферми 3) контроль над ланцюжком нарощування вартості
<p>Яка організація (структурно і по культурі) потрібна для цього?</p>	<p>Функціональна структура: CEO (засновник), йому підпорядковані менеджери: ферми, сироварні, туризму, продажів.</p> <p>Культура співпраці, ощадливості, креативності та відповідальності.</p> <p>По ознаках - ринкова з елементами адхократії, де кожен працівник може проявляти ініціативу, пропонувати вдосконалення процесів та ідей для розвитку. За це отримує винагороду.</p>

	Тип лідерства – за особистим прикладом. Відповідальність та турбота – головні цінності організації.
--	---

Табл. 1 Основні критерії бізнес-моделі за А. Сливоцьким

6. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

В Україні крафтове сироваріння лише зароджується. На даний час діє близько 80 сироварень по всій Україні, що працюють для локального або національного споживача. Керівник проекту «Лавка традицій» мережі супермаркетів «Сільпо» Олександр Пазинюк констатує, що найбільша проблема крафтового сироваріння – це його легалізація. У 2018 році було організовано «Перший Український Фестиваль Крафтових Сирів», де було заявлено понад 70 крафтових сироварень. Як далі зазначає О. Пазинюк: «Із них реально заключити контракти можна було із 4-5, всі інші просто не мають всіх необхідних для роботи з мережами документів. Для мене, в першу чергу, важливий достойний продукт, а, по-друге - місце і сировина, з якої його виробляють. Ми маємо гарантувати нашим гостям безпечність продукції. Ну і, по-третє, легальність виробництва».

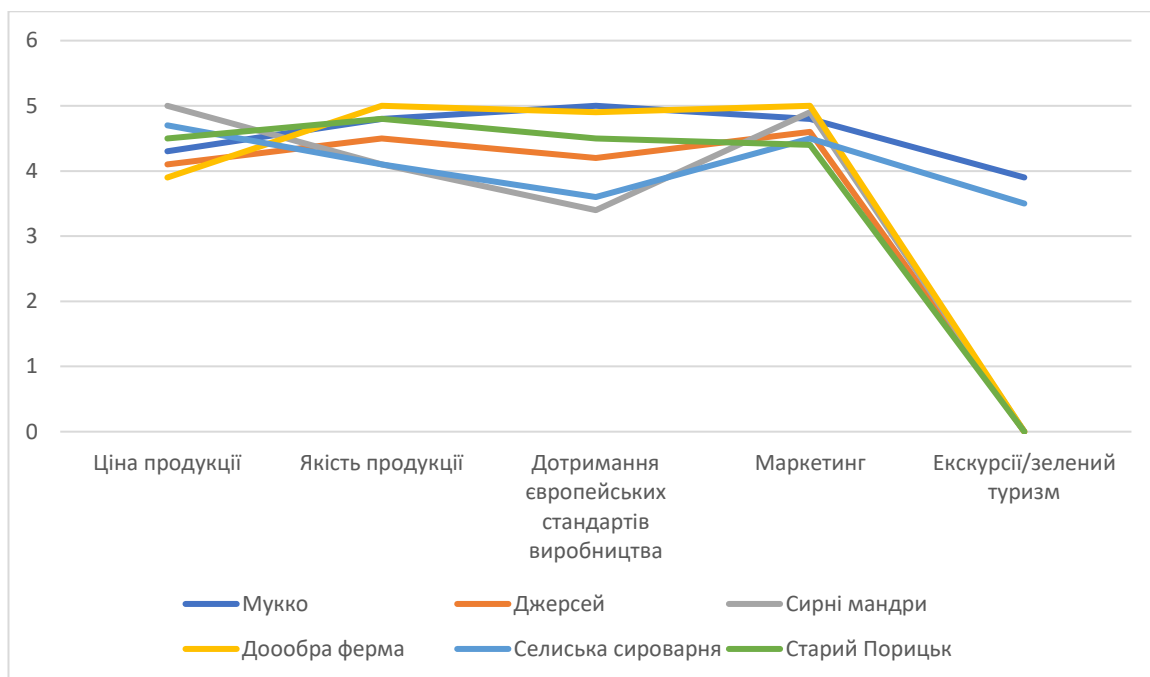
Серед наявних виробників, які вже успішно працюють на ринку можна відзначити:

- Джерсей. Львівська сироварня;
- Мукко
- Сирні мандри
- Селиська сироварня
- Доообра ферма
- Старий Порицьк

Кожен із них має власний почерк сироваріння та займає певну нішу. На малюнку 4 зображено аналіз виробників за п'ятьма критеріями: ціна, якість продукції, дотримання європейських стандартів виробництва, налагодженість маркетингу, наявність екскурсій/зеленого туризму. Загалом, сири є як щоденним, так і вишуканим продуктом, що знаходить свого покупця – від витончених та оригінальних смаків продукту (Джерсей, Сирні мандри, Селиська сироварня, Мукко) – для особливих нагод, так і до

звичних, столових варіантів (Мукко, Дообра ферма, Старий Порицьк) – для щоденного вжитку.

Цінова категорія перелічених виробників: м'які сири – в діапазоні 200-280 грн/кг, тверді сири – від 300 до 520 грн/кг.



Мал.4 Аналіз виробників за п'ятьма критеріями

Щодо середовища у напрямку фермерства та зеленого туризму на Львівщині, то тут незайнята ніша. Серед конкурентів, які дивляться у цьому напрямку у Львівській області лише господарство Мукко, яке з весни 2018 року відкрило екскурсії та контактний зоопарк на своїй території. Основним його напрямом все ж залишається сироваріння. Та козина ферма «Шеврет», що на даний час продається.

Щодо агротуризму, який часто поєднується з гастрономічним, пише видання Економічна Правда: «Національна туристична організація визнала 2018 рік роком гастрономічного туризму в Україні.

Зараз це не лише модний тренд чи хобі, а й одна з причин подорожувати країною. Гастрономічний туризм тісно пов'язаний з аграрним туризмом і є

одним з найбільш динамічних напрямів туристичної індустрії світу. Для європейця звично поїхати на кілька днів у тур, щоб спробувати фермерські сири в Нормандії чи устриці в Канкалі, вино в Тоскані чи оливки в Андалусії.

Українські фермери тільки відкривають для себе цей сегмент. Не всі виробники готові поділитися з клієнтом технологіями виробництва сирів чи ковбас, але ті, хто робить це, отримує шлях не лише до серця споживача, а й до його шлунку.»

Отже, ми маємо потребу клієнтів, тренди на ринку туристичних послуг та готовність працювати для задоволення таких потреб.

7. СТЕЙКХОЛДЕРИ ПРОЕКТУ

Проект є успішним, коли він досягає своїх цілей і відповідає або перевищує очікування зацікавлених сторін (агентів впливу). Але хто є нашими зацікавленими сторонами? Це ті особи, які піклуються про наш проект, або мають певний інтерес. Це люди, які беруть активну участь у роботі проекту, або мають щось отримати/втратити в результаті проекту.



Мал.5 Агенти впливу

На даному етапі проекту діє 5 агентів впливу (див. мал.5). Проект фермерського комплексу стосується як аграрного, продовольчого та туристичного секторів. Тут діють відповідні законодавчі та нормативні вимоги, виконання яких потрібно погоджувати у державних структурах. Це створює значний бюрократичний тиск, що найбільшою мірою впливає на терміни реалізації проекту. До прикладу, виготовлення кадастрових документів та підготовка до участі у земельному аукціоні триває від 6 до 18 місяців.

До зовнішніх стейкхолдерів також відноситься сільська громада - це люди, які вже будують нашу репутацію за рахунок фактів і домислів, поширення чуток, а крім цього є нашими потенційними працівниками, прихильниками, або опонентами.

Компанії-партнери – це цілий перелік компаній з високим рівнем інтересу, які є дуже важливими для нас у питаннях бізнес-кооперації. Вони займаються проектуванням, будівництвом, орендою сільськогосподарської техніки, продажем механізмів та обладнання, дистрибуцією насіння кормових культур, агро-, юридичним та фінансовим консалтингом, логістикою і т.д., але вплив у них є різностепеневий – від низького, як до прикладу – продаж с/г техніки, і до високого – консалтинг з ефективності молочного скотарства.

Конкуренти. Особливість крафтової продукції є у тому, що кожен малий виробник має чіткі, характерні лише його продукції, смакові та естетичні якості, що інакше називають почерком сировара. Така продукція завжди знаходить свого покупця, бо має свою унікальність. Проте, не варто недооцінювати інших виробників та великі компанії, що можуть заміщувати такого роду продукцію.

З огляду на ряд конкурентних переваг нашої компанії, що полягають у:

- власній сировинній базі;
- відстежування високої якості сировини, що поступає на виробництво;
- розробка унікальних рецептів та технологічних карт;
- дотримання європейських вимог у виробництві;
- можливості організації екскурсій на виробництво та ферму

ми маємо змогу будувати добру репутацію серед клієнтів та завойовувати власне місце на ринку молочних продуктів та сирів.

8. ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ

Базовим та основним етапом проекту є будівництво та організація роботи ферми. Нижче, у розділі «Календарний план», міститься інформація, що відображає постановку завдань на етапі будівництва та часові рамки для їх виконання.

Проте, крім будівництва, варто виділити наступні завдання:

1. Налагодження процесів щодо догляду за тваринами. Цей пункт включає:

- відбір,
- ветеринарний нагляд,
- налагодження годівлі, отелення, роздою корів,
- випасання,
- догляд за телятами,
- формування руху поголів'я у стаді,
- моніторинг показників.

Критеріями успішності налагодження процесів догляду за тваринами будуть: їх відмінний стан здоров'я, здоровий отел, відсутність затримок по часовому розпорядку роботи ферми, надої молока – до 24 л з корови на день.

2. Налагодження процесів по сироварні. Цей пункт включає:

- логістику молока до сироварні
- прийом сировини
- пастеризація
- заквашування
- формування сирного зерна
- формування сирних головок
- визрівання

- зберігання
- фасування
- відправка замовнику

Критеріями успішності налагодження процесів по сироварні будуть: вчасна доставка молока на переробку, повторюваний результат по смакових та естетичних властивостях сиру, відсутність браку готової продукції, збоїв у логістиці, задоволеність споживача, попит на продукцію.

3. Налагодження процесів менеджменту туристичного напрямку.

Цей пункт включає:

- планування туристичних розваг для різних вікових груп відвідувачів
- встановлення часових рамок
- організацію прийому та відповіді на дзвінки/повідомлення
- організацію записів
- сезонний план розваг
- Client Management System
- аналіз показників відвідуваності
- розробка маркетингової стратегії

Критеріями успішності налагодження процесів менеджменту туристичного напрямку будуть: ефективна організація потоку відвідувачів, вчасна реакція на запити клієнтів, відсутність незаповнених дат, ефективна маркетингова стратегія, наповненість по сезонах та середньорічне число відвідувачів – 240 осіб на місяць.

4. Налагодження роботи магазину. Цей пункт включає:

- облік товару
- планування забезпечення товаром
- списання

- склад
- організація дегустації для клієнтів
- співпраця з крафтовими виробниками
- прорахунок тематичних акцій

Критеріями успішності налагодження процесів роботи магазину будуть: ефективна торгівля, задоволеність клієнтів, низький показник списань, велика кількість цікавих крафтових товарів на вибір клієнтів.

5. Налагодження процесів по відпочинкових будиночках. Цей пункт включає:

- бронювання
- зустріч груп
- поселення
- супровід та підтримка
- прибирання будинків
- прання
- хімчистка
- заміна швидкозношуваних матеріалів
- сезонне планування

Критеріями успішності налагодження процесів по відпочинкових будиночках будуть: сезонна наповненість, ефективна організація роботи з клієнтами, чистота будинків, висока задоволеність клієнтів.

9. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Концепція фермерського господарства передбачає капітальне будівництво, що супроводжується значною підготовкою по фінансових, нормативно-правових та стратегічних напрямках. У табл. 2 наведено перелік контрольних точок та терміни виконання капітальних робіт, що забезпечують можливість відслідковування прогресу реалізації проекту. Проте варто зазначити, що всі перелічені пункти є взаємозалежними, тому існує висока ймовірність затримок у часі.

Завдання	Початок	Заверш ення	Статус
Підготовка документації по земельних ділянках	Feb/18	Dec/18	виконано
Участь у (земельному аукціоні)	Dec/18	Dec/18	виконано
Підготовка інвестиційної пропозиції	Dec/18	Jan/19	виконано
Отримання фінансових інвестицій	Feb/19	Mar/19	
Підготовка земельних ділянок під пасовиська	Mar/19	Jun/19	
Проектні роботи (корівник, телятник, сироварня, адмінбудівля)	Dec/18	Jun/19	
Проектні роботи (очисні споруди)	Dec/18	Jun/19	
Дозвільна документація	Feb/19	Jul/19	
Розчистка території, вивіз сміття з території (4,58 га)	Feb/19	Jun/19	
Демонтаж старих конструкцій	Feb/19	Mar/19	

Вирівнювання площі під забудову	Mar/19	May/19
Комплектна трансформаторна підстанція	Jan/19	Jun/19
Виготовлення технічної документації	Jan/19	Jun/19
Стандартне приєднання електроустановок до електричних мереж	Mar/19	Jun/19
Буріння свердловини	Mar/19	May/19
Водонапірна вежа	Mar/19	May/19
Насосна станція	Apr/19	Jun/19
Комунікації	May/19	Jun/19
Пожежна водойма	Jul/19	Sep/19
Огорожа, 874 м.п.	Mar/19	May/19
Ворота в'їзні, 450x200	Mar/19	May/19
Ворота технічні, 600x200	Mar/19	May/19
Адмінбудівля, 150 м2	Aug/20	Feb/21
Розробка ландшафтного проекту	Nov/20	Mar/21
Висадка кущів та дерев	Mar/21	May/21
Газон	Mar/21	May/21
Електропастух	Mar/20	Apr/20
Паркінг на 25 авто	Mar/21	Jun/21
Дитяча зона план	Feb/20	Apr/20
Обдаштування дитячої зони	Mar/20	May/20
Відеонагляд (територія, корівник, сироварня, дитячий майданчик)	May/19	Aug/19

Доріжки з гранітної бруківки	Mar/21	May/21
Будівництво корівника	May/19	Oct/19
Комплект обладнання для корівника	Aug/19	Nov/19
Доїльний зал DeLaval 2x3 з обліком + монтаж	Aug/19	Jan/20
Огорожа для скотопрогонів	Aug/19	Jan/20
Охолоджувальний танк, 5000 л	Dec/19	Feb/20
Огорожа вигулу	Jun/19	Aug/19
Місце зберігання кормів	Jun/19	Aug/19
Гноезбірник	May/19	Oct/19
Закупівля худоби	May/19	Nov/19
Будівництво телятника	Aug/19	Jan/20
Комплект обладнання для телятника	Sep/19	Jan/20
Будівництво сироварні	Jun/19	Sep/19
Оздоблювальні роботи	Jun/19	Sep/19
Купівля/монтаж обладнання	Dec/19	Mar/20
Облаштування кімнати для відвідувачів	Feb/20	Mar/20
Проект відпочинкових будинків	Apr/20	May/20
Відпочинкові будинки перша черга, 4 по 60 м2	Dec/20	Feb/21
Відпочинкові будинки друга черга, 4 по 60 м2	Dec/21	Feb/22
Комплектація та омеблювання будиночків перша черга	Feb/21	Mar/21

Комплектація та омеблювання будиночків друга черга	Feb/22	Mar/22	
Кафе-ресторан, 200 м2	Dec/20	Feb/21	
Укомплектування обладнання для кафе-ресторану	Dec/20	Feb/21	

Табл. 2 Перелік контрольних точок та терміни виконання капітальних робіт

Завдяки можливості розділити всі етапи у часі ми обираємо стратегію поступової валідації запланованої концепції та залучення інвестиційних коштів на кожен наступний етап проекту.

У наведеній вище табл.2 ми зазначаємо очікувані терміни проходження кожного з етапів реалізації проекту. Ключовими точками та їх термінами виконання є:

- завершення земельного аукціону щодо оренди земельних ділянок – грудень 2018 року. Етап успішно пройдено.
- залучення інвестицій для будівництва ферми – березень-вересень 2019 року. Етап в процесі перемовин.
- проектні роботи – червень 2019 року.
- підготовчі роботи до початку будівництва – травень 2019 року.
- будівництво корівника – листопад 2019 року.
- завіз першої партії нетелей – березень 2020 року.
- запуск процесів по фермі – березень 2020 року.

Успішним показником на останньому етапі будемо вважати здорове отелення, налагодження лактації корів та показники якості молока.

10. РЕСУРСИ НЕОБХІДНІ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

В основі успішної реалізації проекту фермерського комплексу КАЯН лежить взаємодія чотирьох визначальних факторів - земельних ресурсів, фінансового капіталу, матеріальної бази та кваліфікованого персоналу (див. Мал. 6).



Мал. 6 Взаємодія чотирьох визначальних факторів

10.1. Земельні ресурси

Ділянки пасовищ для ведення молочного фермерського господарства з природнім випасом прийнято розраховувати у розмірі близько 1 га пасовища на 1 голову худоби. Таким чином, нами було взято в оренду дві земельні ділянки з призначенням – для сінокосіння та випасання худоби загальною площею 41 га.

Ділянка для будівництва ферми та ведення господарства загальною площею 4,56 га. У табл.3 наведено площі ділянок та термін їх оренди.

Вид ділянки	Площа, га	Термін оренди, років
Господарський двір	4,56	7
Пасовисько 1	15	7
Пасовисько 2	26	10
Загалом площа, га	45,56	

Табл.3 Площі ділянок та термін їх оренди

10.2.Фінансовий капітал

Загальна вартість проекту станом на 30 квітня 2019 року становить 39 005 248 грн. Ці кошти враховують перший, другий та третій етапи проекту (мал. 7).



Мал.7 Етапи проекту

Етап 1. Будівництво ферми

Включає підготовчі роботи, виготовлення документації, будівництво та ввід в експлуатацію будівлі молочної ферми.

Загальна вартість необхідних фінансових інвестицій – 24 058 727 грн.

Етап 2. Будівництво сироварні

Включає підготовчі роботи, виготовлення документації, будівництво та ввід в експлуатацію будівлі сироварні, оздоблювальні та ландшафтні роботи.

Загальна вартість необхідних фінансових інвестицій – 6 878 025 грн.

Етап 3. Будівництво відпочинкових будиночків

Включає підготовчі роботи, виготовлення документації, будівництво та ввід в експлуатацію відпочинкових будинків загальною площею 480 кв.м, оздоблювальні та ландшафтні роботи.

Загальна вартість необхідних фінансових інвестицій – 8 068 495 грн.

Джерела залучення капіталу – інвестиції для будівництва першого етапу проекту – молочної ферми, державна підтримка у вигляді кредиту 500 000 грн. під 5% річних на 5 років. Решту капітальних інвестицій планується здійснювати за рахунок нерозподіленого капіталу.

10.3. Матеріальні та інші ресурси

У таблиці 4 наведений перелік матеріальних цінностей та термін їх експлуатації:

Позиція	Зона	Група	Термін експлуатації, років
Комплектна трансформаторна підстанція	Територія	Обладнання	10
Водонапірна вежа	Територія	Обладнання	10
Насосна станція	Територія	Обладнання	10
Адмінбудівля, 150 м ²	Територія	Будівлі	40
Корівник, 1100 м ²	Корівник	Будівлі	40
Комплект обладнання для корівника	Корівник	Обладнання	10
Доїльний зал DeLaval	Корівник	Обладнання	15
Охолоджувальний танк,	Корівник	Обладнання	10
Будівля для зберігання кормів	Корівник	Будівлі	40
Автоцистерна для перевезення молока до сироварні	Авто	Авто/техніка	10
Дробилка для сіна/сінажу	Авто	Авто/техніка	5

Фургон доставки б/у	Авто	Авто/техніка	5
---------------------	------	--------------	---

Табл. 4 Матеріальні та інші ресурси

10.4.Кваліфікований персонал

Як відомо, успіх будь-якого проекту залежить від команди, яка працює над досягненням поставленої мети. Портфель навичок та компетенцій засновників напряду впливає на ефективність управління та розвиток бізнесу. У команді проекту фермерського господарства КАЯН на даний момент є троє співзасновників, з експертизою у наступних ключових питаннях:

- Ведення господарства
- Операційне управління
- Інженерні рішення
- Управління проектами
- Управління персоналом
- Роздрібна торгівля
- Адміністрування
- Бухгалтерський облік

Проте для діяльності проекту цього замало. Ми плануємо прийняти у штатний розпис осіб з достатнім рівнем кваліфікації та досвідом, необхідним для даних посад (Табл.5):

Посада	Кількість осіб у штатному розписі
Директор підприємства	1
Обліковець	1
Бухгалтер	1
Завідуючий фермою	1

Лікар ветеринарної медицини	1
Телятниця	2
Підсобний робітник	2
Обслуговуючий молокопроводу	1
Завідуючий сироварнею	1
Сировар-технолог	1
Помічник сировара	2
Менеджер камери визрівання сиру	1
Продавець магазину	1
Водій доставки	2
Фасувальники	2
Менеджер з туризму	1
Менеджер будинків відпочинку	1
Завгосп	1
Садівник	1
Адміністратор ресторану	1
Кухар	1
Помічник кухара	2
Бармен	1
Офіціант	2
Прибиральниці	4
Загалом персоналу	35

Табл.5 Штатний розпис

Окрім існуючих навичок та компетенцій персонал повинен набувати нові. Для цього, починаючи з 2020 року, ми закладаємо у бюджет статті щодо навчання та розвитку персоналу та мотиваційних бонусів за навчання, що складають 15% від фонду оплати праці. Таким чином ми будемо

намагатись стимулювати персонал до навчання, їх зацікавленості у розвитку, формування культури колаборації та активної позиції.

РОЗДІЛ II

1. ОЦІНКА КРИЗОВИХ МОМЕНТІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЇХ УНИКНЕННЯ

1.1. Зовнішні кризові чинники

Київська Школа Економіки, цитуючи Тимофія Милованова, почесного президента Київської школи економіки, заступника Голови Ради НБУ, пише: «Згідно з дослідженнями KSE, в Україні за долею ринку відносно багато великих підприємств та мікропідприємств. Проте не відбувається швидкого переходу від мікрорівня до рівня малого та середнього бізнесу. Зміни, які відбуваються в Україні, повільніші, ніж ті, що відбуваються в інших європейських країнах та США. У нас відсутній розвиток компаній від стартапів до рівня великих компаній», «...нам потрібен малий та середній бізнес не тільки для того, щоб створювати нові робочі місця, але і для того, щоб створювати нові майбутні великі компанії». «Потрібно вчити краще компанії переходу від мікрорівня до рівня малого та середнього бізнесу». Також Т. Милованов вказав на структурну проблему при переході компаній від середнього рівня до великого— «існують політичні та юридичні бар'єри».

Максим Нефьодов, перший заступник Міністра економічного розвитку і торгівлі України, станом на листопад 2018 року на зустрічі з КШЕ зазначає, що в Україні досить привабливі умови для ведення мікро-бізнесу, яких немає майже ніде в світі: «Якщо ми хочемо звернути увагу на найбільші проблеми України то маємо говорити про макроекономічну стабільність, соціально-політичну стабільність та культурну, рекламну підтримку, визнання того, що бути підприємцем—це круто, і брати на себе ризики це теж круто».

Як відомо, фінансовий та економічний клімат України на даний час знаходяться у турбулентності. Це пов'язано з президентськими та

парламентськими виборами 2019 року, що спричиняють певну невизначеність до остаточного розуміння результатів.

Таким чином бізнес очікує можливих ризиків нестабільності курсу гривні, зміни інвестиційного клімату, ускладнення роботи з банками у питаннях кредитування та ін.

З огляду на такі умови та ризики, ми розглядаємо три сценарії розвитку проекту:

- Оптимістичний
- Реалістичний
- Песимістичний

Оптимістичний сценарій передбачає, що макроекономічна ситуація в Україні буде покращуватись, ми не будемо відчувати коливань на валютному ринку, інвестори побачать значні покращення та реформи, що гарантують безпеку їхнього капіталу, банки почнуть видавати дешеві кредити для бізнесу. За таких умов ми зможемо піти повноцінним сценарієм швидкої реалізації проекту та досягнути результатів у повному обсязі.

Реалістичний сценарій передбачає, що макроекономічна ситуація в Україні не буде покращуватись, ми будемо відчувати незначні коливання на валютному ринку, інвестори будуть тримати капітал у безпечнішому місці та лиш чекати на покращення та реформи, що гарантують безпеку їхнього капіталу в Україні, банки будуть видавати дорогі кредити для бізнесу. За таких умов ми зможемо реалізувати проект повільніше, реінвестуючи нерозподілений прибуток від проекту, та, ймовірно, зменшуючи розмір інвестицій, або відмовившись від останнього етапу – будівництва відпочинкових будиночків.

Песимістичний сценарій передбачає, що макроекономічна ситуація в Україні значно погіршиться, ми будемо відчувати значні коливання на валютному ринку, інвестори будуть тримати капітал у безпечнішому місці

та вже не чекати на покращення та реформи, що гарантують безпеку їхнього капіталу в Україні, банки не будуть видавати навіть дорогих кредитів для бізнесу, а торгівельні угоди з ЄС та іншими країнами не будуть працювати повноцінно. За таких умов ми не зможемо реалізувати проект у такому вигляді, та з таким календарним планом, як описано у даному дипломному проєкті. Ймовірно, будемо вимушені відкласти його на невизначений термін.

Проте, як резервний план зможемо реалізувати міні-проєкт «Сироварня» на невеликих виробничих потужностях.

Повний вихід з проєкту можливий лише за форс-мажорних обставин.

1.2. Внутрішні кризові чинники

У процесі реалізації проєкту ми вбачаємо кілька внутрішніх кризових чинників. Їх перелік та методи подолання наведено нижче.

Неврахування певних факторів при підготовці до проєкту: під час реалізації проєкту стануть відомими додаткові факти та чинники, які не могли бути враховані на початковому етапі планування, проте гнучкість системи управління та консультації експертів допоможуть підлаштувати проєкт для досягнення максимальної ефективності.

Недостатня кормова база для розширення проєкту: на початковому етапі у проєкт закладено близько 41 га пасовиськ та земель для сінокосіння, проте при нарощуванні стада до 50 голів потрібно буде розширити кормову базу. Для цього планується взяти в оренду додаткові землі (близько 31 га), що знаходяться в безпосередній близькості до фермерського господарства.

Ризик виходу з ладу обладнання та механізмів: буде мінімізовано за рахунок сервісного обслуговування заводами-виробниками, своєчасного капітального чи поточного ремонту, проведення усіх необхідних процедур щодо зберігання та експлуатації обладнання.

Хвороби тварин: у проекті передбачено витрати на оплату послуг ветеринарного лікаря, придбання ветеринарних препаратів, дезінфікуючих засобів, щеплення, щоденний догляд за фізичним станом тварин та лабораторні аналізи.

Збій в електропостачанні: у проекті передбачено встановлення дизельного генератора для безперебійного електропостачання фермерського господарства.

Недотримання вимог НАССР: з метою мінімізації ризиків недотримання вимог та норм НАССР буде розроблено та задокументовано максимально спрощені процедури та процеси, у відповідності до яких буде проводитись навчання персоналу щодо догляду за побутовими та виробничими приміщеннями, особистого здоров'я та гігієни, захисту продуктів від сторонніх домішок та речовин, попередження перехресного забруднення, чистоти контактних поверхонь та ін. Окрім цього буде здійснюватися контроль і інших критичних точок, а саме контроль молока, поводження з відходами, безпека води, транспортування та зберігання готової продукції, специфікація постачальників та ін.

Збій логістики та перевезення: цей ризик буде мінімізовано шляхом придбання транспортного засобу для задоволення потреб у перевезеннях готової продукції.

Людське недбальство працівників у виконанні посадових обов'язків: з метою контролю якості обслуговування ферми та роботи комплексу буде встановлено камери спостереження, а також встановлено контрольні показники по підприємству (середньодобовий надій молока, кількість виданих кормів, денна переробка молока, кількість відвантаженої продукції та ін.) та розроблена система надбавок до заробітної платні за досягнення хороших показників.

2. SWOT-АНАЛІЗ ПРОЕКТУ

Для розуміння сильних та слабких сторін проекту, загроз та можливостей нижче на Малюнку 8 наведено SWOT-аналіз проекту.



Мал.8 SWOT-аналіз проекту

РОЗДІЛ ІІІ

1. ФІНАНСОВА ОЦІНКА ПРОЕКТУ

1.1. Параметри для розрахунків

Передумовою для розрахунків по проекту є дослідження проведені протягом 8 місяців. Збір фінансових даних відбувався з відкритих джерел, через консультації з експертами галузі, та на підставі комерційних пропозицій.

Параметри, які використовуються у процесі розрахунків, що впливають на фінансову оцінку проекту наведені в Табл 6.

№ п/п	Параметр	Допущення
1.	Розрахунковий період проекту, років	7
2.	Курс UAH/USD	28
3.	Курс UAH/EUR	32
4.	Відсоткова ставка по кредиту, % річних	19
5.	Ставка дисконтування, % річних	31
6.	Поголів'я корів, голів	50
7.	Плановий надій з 1 дійної корови, л/добу	24
8.	Базова жирність молока, %	3,4
9.	Вартість молока, грн/л	10
10.	Витрати на утримання 1 корови, грн/міс	2094
11.	Витрати на ветеринарне обслуговування 1 корови, грн/міс	116,4

12.	Витрати води на 1 голову, л/добу	220
13.	Середньорічна кількість відвідувачів, осіб/міс	240
14.	Вартість квитка перебування на особу, грн	250
15.	Ціна сиру м'якого, грн/кг	200
16.	Ціна сиру твердого, грн/кг	342

Табл.6 Параметри для розрахунків

Параметри оподаткування: податок на прибуток – 18%, єдиний соціальний внесок – 22%, ПДВ – 20%.

1.2. Інвестиції по проекту

Розрахунок капітальних інвестицій проводився на основі комерційних пропозицій компаній ТДВ «Брацлав», DeLaval, Lely та наведений у Табл.7

Позиція	Валюта	Вартість	Сума, грн.
Підготовка земельних ділянок	UAH	88.642	88.642
Проектні роботи	UAH	780.000	780.000
Проектні роботи (очисні споруди)	UAH	90.000	90.000
Дозвільна документація	UAH	87.000	87.000
Розчистка території, вивіз сміття з території (4,58 га)	UAH	38.250	38.250

Демонтаж старих конструкцій	UAH	49.950	49.950
Вирівнювання площі під забудову	UAH	19.200	19.200
Комплектна трансформаторна підстанція	UAH	105.000	105.000
Виготовлення технічної документації	UAH	80.000	80.000
Стандартне приєднання до електричних мереж	UAH	176.400	176.400
Буріння свердловини	UAH	90.000	90.000
Водонапірна вежа	UAH	100.000	100.000
Насосна станція	UAH	150.000	150.000
Комунікації	UAH	81.000	81.000
Огорожа	UAH	559.535	559.535
Ворота в'їзні	EUR	1.480	47.360
Ворота технічні	UAH	21.178	21.178
Електропастух	UAH	61.598	61.598
Відеонагляд території	USD	5.200	145.600

Корівник	USD	275.000	7.700.000
Комплект обладнання боксового	UAH	273.730	273.730
Комплект обладнання для кормового столу	UAH	24.946	24.946
Комплект обгородження для скотопронів	UAH	61.186	61.186
Комплект обладнання для воріт	UAH	59.531	59.531
Комплект обладнання для циркуляційного водопостачання	UAH	62.193	62.193
Комплект обладнання для гноєвидалення	UAH	316.519	316.519
Світло-вентиляційна штора	UAH	327.600	327.600
Монтажні роботи	UAH	134.185	134.185
Доїльний зал DeLaval 2x3 з обліком+монтаж	EUR	112.557	3.601.824
Огорожа для скотопронів	UAH	13.374	13.374
Охолоджувальний танк	UAH	405.000	405.000
Огорожа вигулу	UAH	28.717	28.717

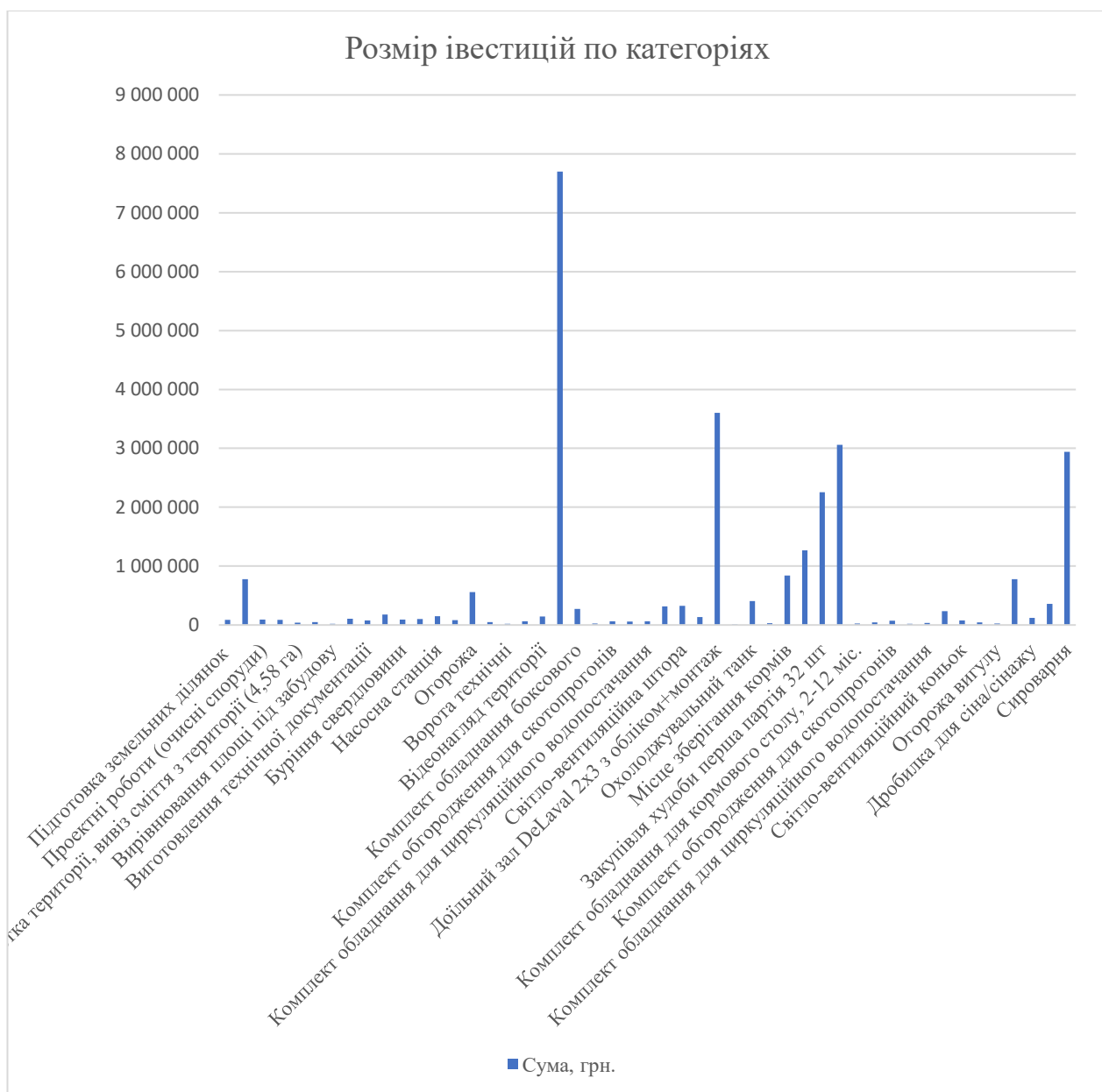
Місце зберігання кормів	USD	30.000	840.000
Закупівля худоби друга партія 18 шт	EUR	39.600	1.267.200
Закупівля худоби перша партія 32 шт	EUR	70.400	2.252.800
Телятник	USD	109.250	3.059.000
Комплект обладнання для кормового столу, 2-12 міс.	UAH	25.164	25.164
Комплект обладнання для індивідуальних боксів	UAH	43.485	43.485
Комплект обгородження для скотопрогонів	UAH	71.030	71.030
Комплект обладнання для воріт	UAH	19.444	19.444
Комплект обладнання для циркуляційного водопостачання	UAH	36.161	36.161
Комплект обладнання для гноєвидалення	UAH	236.490	236.490
Світло-вентиляційний коньок	UAH	79.800	79.800
Монтажні роботи	UAH	46.172	46.172
Огорожа вигулу	UAH	23.600	23.600

Автоцистерна для перевезення молока до сироварні	UAH	776.900	776.900
Дробилка для сіна/сінажу	USD	4.285	119.980
Фургон доставки б/у	USD	12.800	358.400
Сироварня	USD	105.000	2.940.000
Разом	UAH		25.650.6 22

Табл. 7 Розрахунок капітальних інвестицій по проекту

Схематичне зображення розміру інвестицій по категоріях на Малюнку

9.



Мал.9 Схематичне зображення розміру інвестицій

1.3. Прогноз доходів по проекту

У прогнозування доходів по проекту включаємо дохід від реалізації сиру, інший дохід від фермерства (продаж телят та нетелей), дохід від туризму. В табл.8 відображено прогнозування доходів з 2019 по 2025 роки.

Рік планування	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації сиру, грн/рік	0	11.239.458	13.872.887	15.162.405	15.748.042	16.256.193	16.830.052
Інший дохід від фермерства, грн/рік	0	207.011	262.222	319.320	332.602	370.904	358.778
Дохід від туризму, грн/рік	0	500.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Разом, грн	0	11.244.003	13.868.054	15.134.074	15.696.391	16.211.085	16.736.952

Табл. 8 Прогноз доходів по проекту

1.4. Формування чистого прибутку за проектом

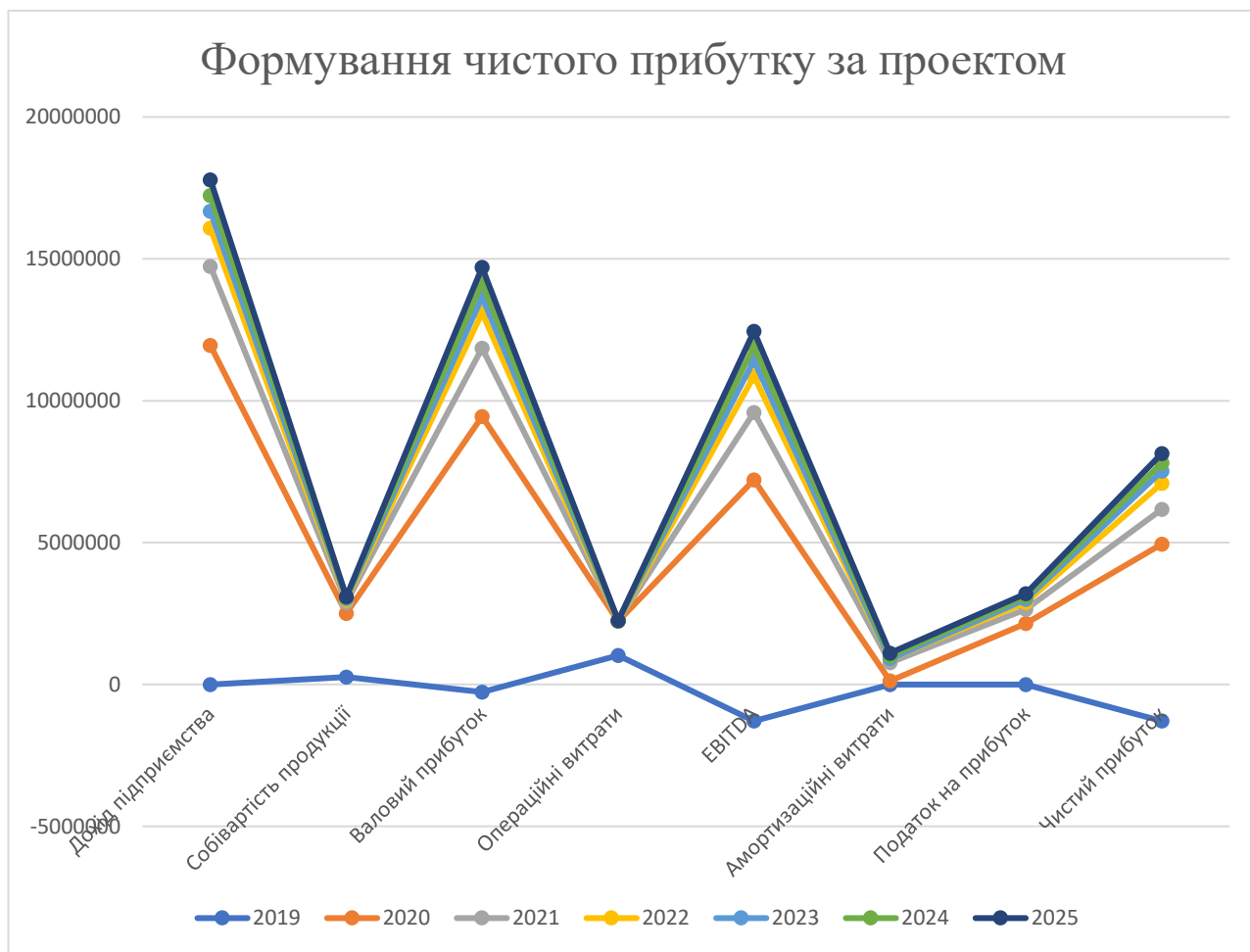
У таблиці 9 відображено формування чистого прибутку (збитків) за проектом у період з 2019 по 2025 роки.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід підприємства	0	1194646	1473511	1608172	1668064	1722709	1778883
Собівартість продукції	266229	2504749	2886492	2983005	3025872	3064421	3085333
Валовий прибуток	-266230	9441719	1184861	1309872	1365477	1416267	1470349
Операційні витрати	102319	2226056	2257340	2225655	2236213	2245645	2253140
ЕБИТДА	-1289421	7215664	9591277	1087306	1141855	1191703	1245035

Амортизаційні витрати	0	123566,8	771453,2	893547,7	898401	1003613	1106091
Податок на прибуток	0	2150364	2652320	2894710	3002516	3100878	3201989
Чистий прибуток	-1289421	4941733	6167504	7084807	7517641	7812541	8142277

Табл.9 Формування чистого прибутку (збитків) за проектом

Графічне відображення формування чистого прибутку (збитків) за проектом на Мал. 10.



Мал. 10 Графічне відображення формування чистого прибутку за проектом

1.1. Формування руху грошових потоків по проекту

Рік планування	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід/збитки перед оподаткуванням	-1.289.421	7.176.783	9.642.797	10.874.086	11.418.558	11.917.032	12.450.357
Податок на прибуток	-	-2.150.364	-2.652.320	-2.894.710	-3.002.516	-3.100.878	-3.201.989
Відсотки по кредиту	-	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	150.000
Капітальні інвестиції	-9.322.571	-10.895.641	-5.432.410	-97.240	-	-	-
Кредит	500.000						
Чистий грошовий потік	-10.111.992	-5.755.341	1.581.547	7.956.114	8.491.042	8.891.154	9.398.368

Табл.10 Формування руху грошових потоків по проекту

1.5. Розрахунок поточної вартості (PV), чистої поточної вартості (NPV) та внутрішньої дохідності (IRR) проекту

Рік планування	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PV	-10.111.992	-4.049.156	1.365.068	4.604.233	4.094.831	3.573.155	3.147.494

Табл.11 Розрахунок поточної вартості, чистої поточної вартості та внутрішньої дохідності проекту

У таблиці 12 наведені показники інвестиційної ефективності проекту з поясненням нижче.

NPV*	2.623.634,65
WACC*	20%
IRR*	25%

Табл.12 Показники інвестиційної ефективності проекту

*NPV – чиста поточна вартість згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування, є одним із основних показників економічної ефективності інвестиційних проектів.

*WACC – середньозважена вартість капіталу, показує мінімальне повернення ресурсів підприємства на вкладений в його діяльність капітал, його рентабельність. Тобто, це загальна вартість капіталу, розрахована як сума дохідності власного та боргового капіталу, зважених в структурі капіталу.

*IRR - внутрішня норма прибутку, процентна ставка яка описує рентабельність інвестиції.

Чиста поточна вартість має додатне значення, а внутрішня норма прибутку більша за середньозважену вартість капіталу, отже проект є рентабельним.

Так, для оцінки проекту було обрано метод аналізу дисконтованих грошових потоків (DCF). Ми спрогнозували майбутній потік вільних грошових коштів і дисконтували його на середньозважену вартість капіталу (WACC).

Аналіз DCF виконувався шляхом побудови фінансової моделі в Excel та вимагав великої кількості деталей і аналізу. Хоча цей метод і вимагає змістовної підготовки, проте дає найбільш точну оцінку.

В майбутньому модель DCF дозволить нам прогнозувати значення на основі різних сценаріїв і навіть виконувати аналіз чутливості.

РОЗДІЛ IV

1. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ

Стратегічними цілями компанії є:

- утримання високоефективних корів, що дають близько 8 т молока за лактацію;
- вихід підприємства на ринок виробників молочної продукції та сирів Західної України;
- розвиток агротуризму у Львівській області;
- покращення інфраструктури Золочівського району, зокрема с. Трудовач.

Ми, як засновники компанії, бачимо перспективу розвитку проекту у наступних напрямках:

- Розробка інноваційних технічних рішень у галузі тваринництва та сироваріння. Так, маючи портфель компетенцій у цій галузі, та дивлячись на процеси зсередини, ми будемо розробляти рішення для їх оптимізації, збільшення ефективності та енергоощадливості. Інженерна освіта, знання з різних галузей та любов до справи допоможуть втілити задуми в життя.

- Консалтингові послуги та франшиза. Ми віримо, що розвиваючи малий бізнес у сфері агро, можна досягнути значних фінансових результатів. А поєднання агро з туризмом робить цей бізнес цікавим та створює ефект синергії. Тому ми будемо надавати консалтингові послуги усім, хто цікавиться цією темою, популяризуючи її та виходячи за межі Львівської області.

- Потенційний експорт молочної продукції та сирів до країн MENA. Так, світова торгівля змінюється, як і сам споживач. Ми спостерігаємо формування нових ніш, як то виробництво рослинного молока. Ринок Європи насичений, проте відкриваються нові горизонти – експорт до країн Близького Сходу та країн Північної Африки. Зокрема, проект Global

Ukrainian Distribution, Investment & Trading (G.U.D.I.T.) - це платформа, створена для українських приватних та державних компаній, щоб останні могли презентувати свої товари і послуги для країн Африки. Артем Гудков, засновник G.U.D.I.T., каже: «Проект буде максимально цікавий малому і середньому бізнесу. Тобто, компаніям, які виробляють товари з доданою вартістю і не можуть оплачувати непомірний маркетинговий бонус в українських торговельних мережах, але мають можливість і хочуть нарощувати обсяги виробництва.»

Нам потрібна кооперація з такими ж виробниками, як ми самі. Бо саме кооперація малих виробників робить перспективи експорту досить реальними.

ВИСНОВКИ

Управлінські висновки

У роботі над дипломним проектом довелося зрозуміти ширину компетенцій та навиків, які необхідні для побудови проекту фермерського господарства. Значною мірою вдалося збільшити експертизу у багатьох питаннях, проте попереду - ще більше. Особливої ваги набрала робота над побудовою фінансової моделі проекту, що дала змогу аналізувати ефективність та оцінювати фінансові ризики. У фермерстві, як і на виробництві, основою ефективності є процеси, та деталі що їх формують. Тому значна увага буде приділена їх розробці, опису дій та критеріїв, документації, а головне – їх дотримання у щоденній роботі.

Окрім технічних деталей ведення бізнесу, основоположними є моральні засади, що знаходять своє відображення у всіх аспектах власної справи: виробництві, роботі з людьми, ставленні до клієнтів, турботі про довкілля, взаємодії з громадою та ін. Тому ми визначаємо для себе як певний орієнтир – ідеал організації, до якої хочемо зростати, так і рамки – табу, які не можемо перетинати.

Висновки по проекту

Маючи на меті побудувати унікальний для Львівщини проект фермерського господарства, що створив би синергію між напрямками тваринництва, виробництва натурального продукту та зеленого туризму, ми поставили собі за мету навчати наших клієнтів смакам натуральної їжі, популяризувати фермерство та сільську місцевість, як таку, що дозволяє вивчати довколишній світ через спостереження та реалізувати все це з високими стандартами виробництва.

Концепція нашого фермерського комплексу починається з території, що розташована на віддалі 50 км від Львова, у екологічно чистій зоні з мальовничою природою, де поруч немає доріг, насичених рухом авто, а

неподалік – буковий ліс. Це розташування створює атмосферу віддаленості від міської метушні, сільського затишку та наближеності до природи.

Площа фермерського комплексу у 4,56 гектарів дозволила нам розподілити територію комплексу на зони для різних туристичних потреб - екскурсій по фермі, сироварні з дегустацією продукції та зони для пасивного відпочинку, щоб забезпечити максимальну охопленість цільової аудиторії. З огляду на сезонність туристичної складової бізнесу, у проекті ми передбачили роботу над напрямком атракцій, зокрема дитячих (сезонні свята, тематичні фермерські заходи, майстер-класи з сироваріння, виробництва молочної карамелі, морозива та ін).

Завдяки нашим цінностям ми хочемо:

Створити добрі умови для наших корів та утримувати їх у комфорті та природній атмосфері.

Виготовляти якісний, смачний, натуральний та безпечний продукт.

Дарувати дітям та їх батькам позитив та яскраві емоції від перебування на фермі.

Навчати їх смакам натуральної їжі, та допомагати вивчати довколишній світ, зокрема українське село.

Будувати середовище довіри та креативу для розвитку нашого рідного краю.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Agroportal, Мінняю професію, Тарас Ложенко: Сироваріння — це мій особистий виклик, 18.05.2017. <http://agroportal.ua/ua/publishing/menyayu-professiyu/taras-lozhenko-syrovarenie-eto-moi-lichnyi-vyzov/#>
2. David M.H.Thomson, Christopher Crocker, Christopher G.Marketo, Linking sensory characteristics to emotions: An example using dark chocolate, 2010.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329310000728>
3. Marc Lallanilla, Industrial Food & How To Avoid It, 05.03.2012.
<https://theoccupiedtimes.org/?p=2614>
4. Milk Production Costs, FAO,
<http://www.fao.org/3/x6931e/X6931E02.htm#ch3.8>
5. Milky Day, 5 Reasons To Start Your Own Cheese Making Business, 25.11.2016. <https://milkyday.com/blog/2016/11/25/5-reasons-to-start-your-own-cheese-making-business/>
6. Phil Lempert, 10 Food Trends That Will Shape 2018, Forbes,
<https://www.forbes.com/sites/phillempert/2017/12/13/10-food-trends-that-will-shape-2018/#2548b8154104>
7. World Health Organization, 11.10.2017, Tenfold increase in childhood and adolescent obesity in four decades: new study by Imperial College London and WHO, <https://www.who.int/news-room/detail/11-10-2017-tenfold-increase-in-childhood-and-adolescent-obesity-in-four-decades-new-study-by-imperial-college-london-and-who>
8. World Health Organization, Childhood overweight and obesity,
<https://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood/en/>
9. А. Сливоцький, Д. Дж. Моррісон, Зона Прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків, 2016, с.54-99

10. АгроІнсайдер, Ринок Сиру Вийшов З Кризи, 01.08.2018.
<https://agroinsider.com.ua/2018/08/01/rinok-siru-vijshov-z-krizi/>
11. Артем Гудков, засновник Global Ukrainian Distribution, Investment and Trading: Ми хочемо дати можливість українським виробникам досліджувати ринок Африки без високих накладних витрат, 2018.
<http://infagro.com.ua/ua/2018/08/02/artem-gudkov-direktor-kompaniyi-panafrican-trading-alliance-mi-hochemo-dati-mozhlivist-ukrayinskim-virobnikam-doslidzhuvati-rinok-afriki-bez-visokih-nakladnih-vitrat/>
12. В.Костенко, Годіля корів в різні періоди лактації, 22.11.2013.
<http://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/8075-hodivlia-koriv-u-rizni-periody-laktatsii.html>
13. Головні положення розробки і впровадження системи НАССР, 05.01.2016. <http://market.avianua.com/?p=4100>
14. Є.С. Кузьмін, Ефективність Інвестицій Підприємств Молочної Промисловості, 2015.
<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1562/1/Kuzmin%20E.S.%20Efektyvnist%20investytsyi%20pidpryemsv%20molochnoyi%20promyslovosti.pdf>
15. Київська школа економіки. Як зростати бізнесу в Україні. 27.11.2018 <https://medium.com/@KSE/як-зростати-бізнесу-в-україні-421d1a5ef624>
16. МОЗУ, Що треба знати про норми споживання молочних продуктів і проблеми із засвоєнням лактози, 15.11.2018.
<http://moz.gov.ua/article/health/scho-treba-znati-pro-normi-spozhyvannja-molochnih-produktiv-i-problemi-iz-zasvoennjam-laktozi>
17. О. Бойчук, Повна енциклопедія тваринництва
18. О. Гайденко, С. Чипляка, М. Подлесний, О. Кравчук, Раціони для голівлі високопродуктивних корів, 17.05.2017. <http://agro->

business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/8139-ratsiony-dlia-hodivli-vysokoproduktyvnykh-koriv.html

19. Оксана Пирожок, Економічна правда, До фермерів у гості: де смачно можна відпочити в Україні у вихідні, 30.04.2018

20. Показники Валютного Ринку, НБУ, https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080

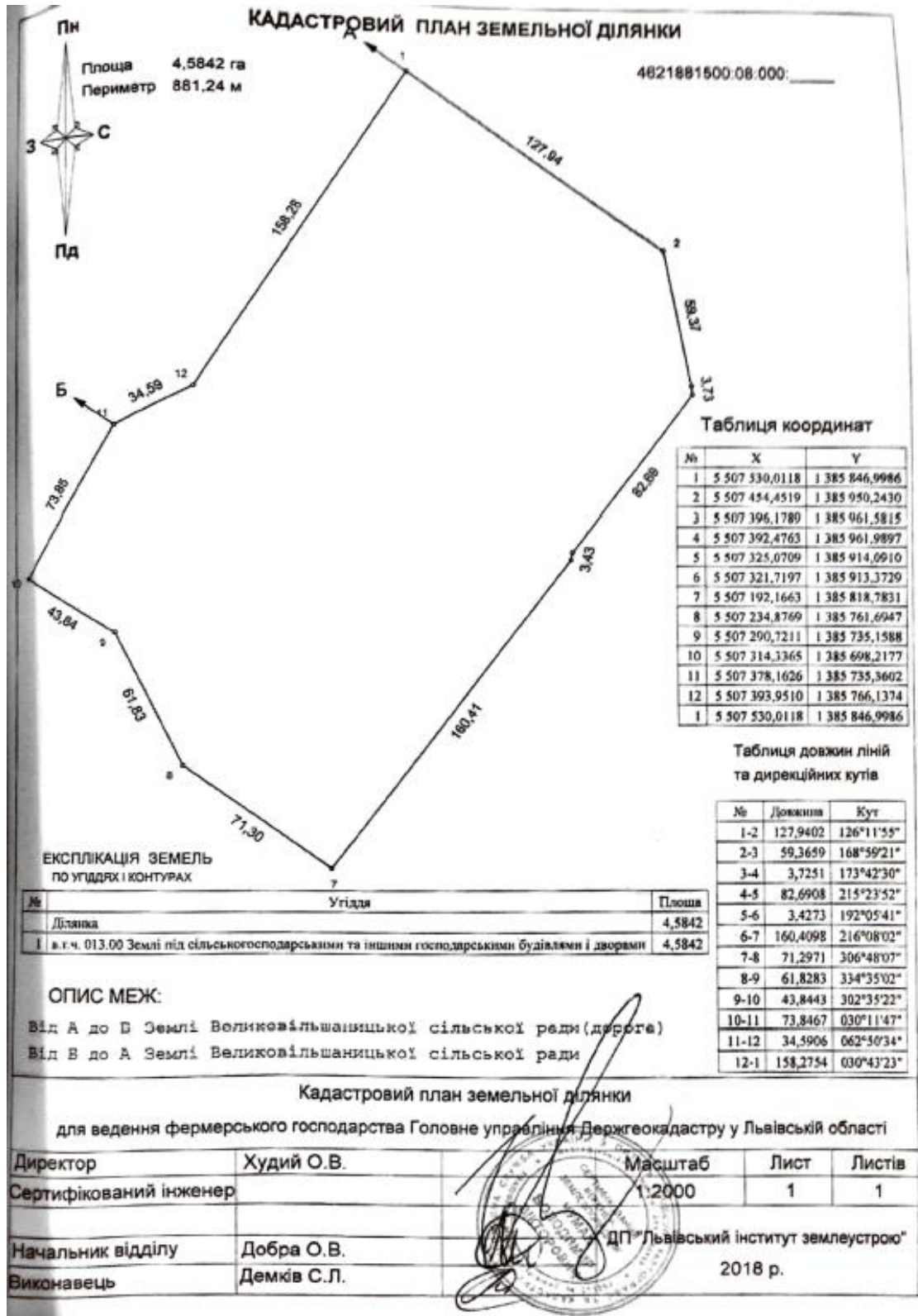
21. Руслан П. Мудрак, Юрій А. Цимбалюк, Ірина І. Корман, Маркетинговий аналіз національного ринку молока та молочної продукції, Актуальні Проблеми Економіки No8(182), 2016, с.69-82

22. УНІАН, Україна збільшила імпорт пальмової олії в півтора рази, 20.12.2018. <https://www.unian.ua/economics/agro/10384767-ukrajina-zbilshila-import-palmovali-v-pivtora-raza.html>

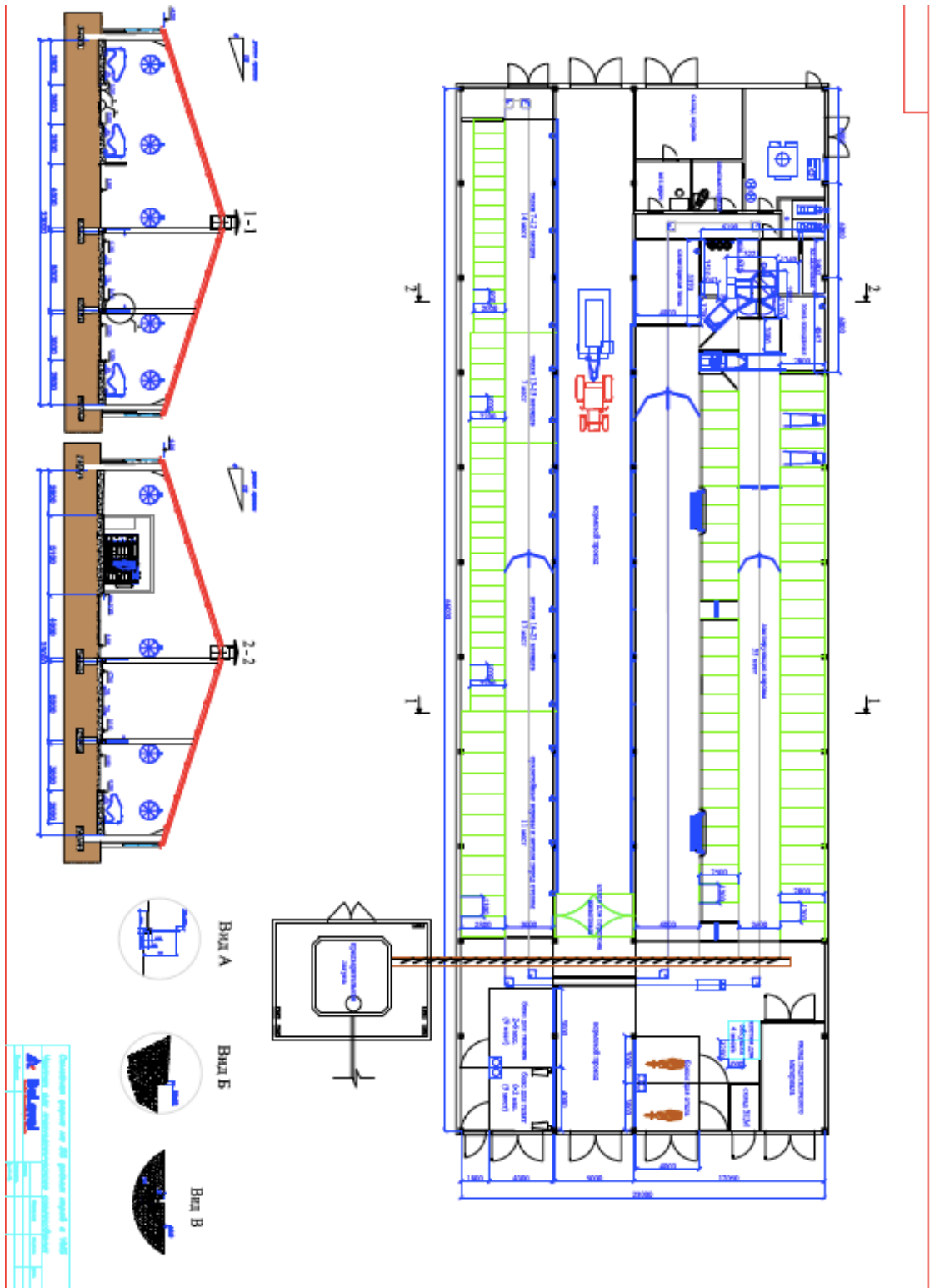
23. Федулова Ірина, Ринок Молочної Продукції України: Можливості Та Загрози, 2018. [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(25\)/04.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01(25)/04.pdf)

24. Юрій Оглашений, Проект АгроІнвест, Безпечна Харчова Продукція – Вимоги Законодавства, Стандартів, Клієнтів. http://market.avianua.com/archiv/НАССР_presentation.pdf

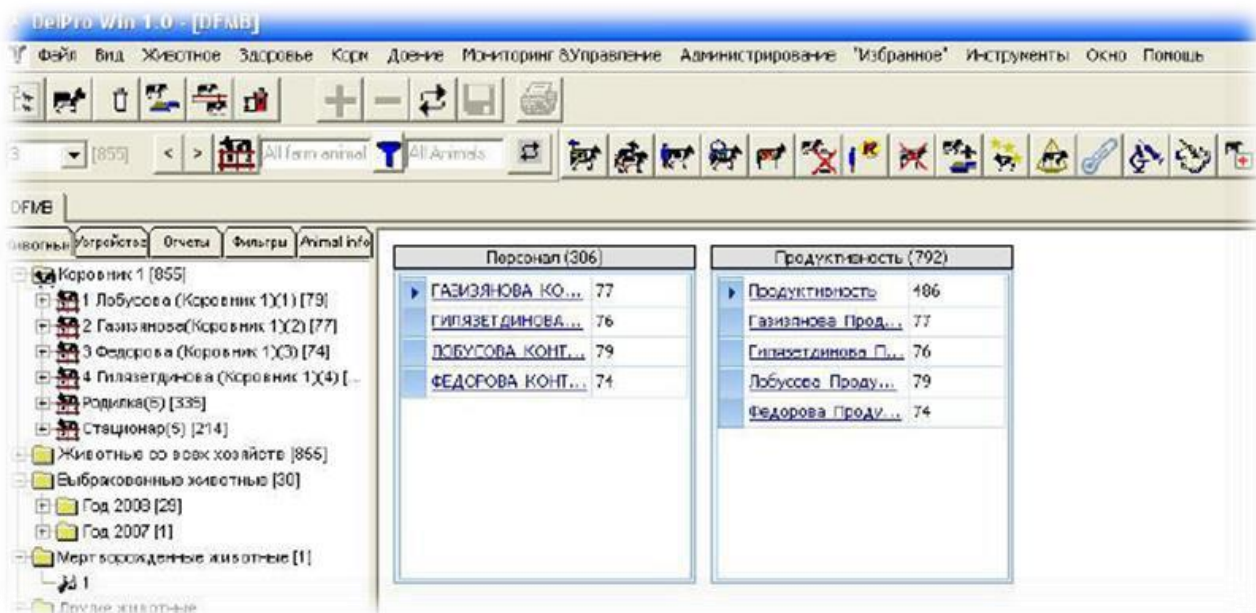
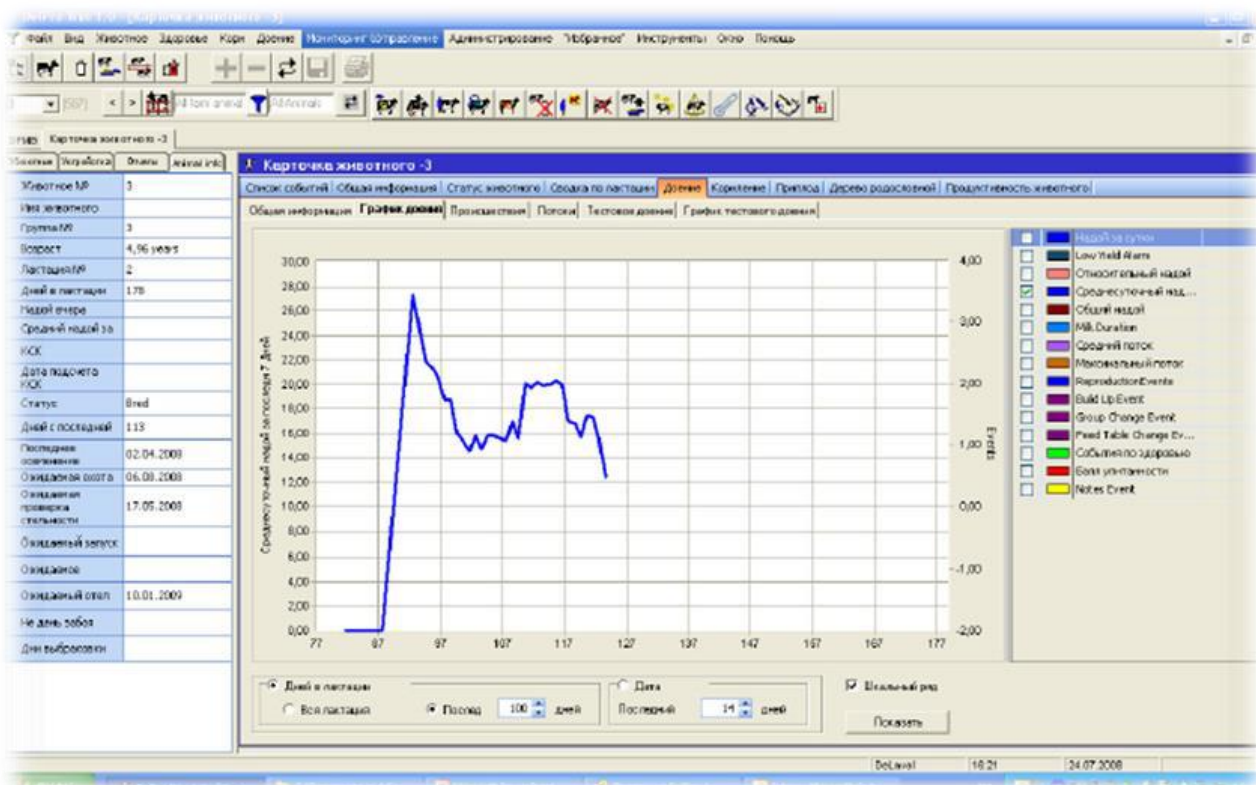
ДОДАТОК 1. КАДАСТРОВИЙ ПЛАН ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ ГОСПОДАРСЬКОГО ДВОРУ



ДОДАТОК 2. СХЕМАТИЧНИЙ ПЛАН БУДІВЛІ ФЕРМИ ВІД КОМПАНІЇ DeLaval



ДОДАТОК 3. ЗОБРАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПО КЕРУВАННЮ ДІЇННЯМ



**ДОДАТОК 4. ЗОБРАЖЕННЯ СИСТЕМИ ОХОЛОДЖЕННЯ ТА
УПРАВЛІННЯ ПОТОКОМ МОЛОКА ДЕЛАВАЛЬ FCS**

