

1. Маркетинговый план

- a. Введение
- b. Обзор рынка, объем рынка
- c. Конкурентное окружение
- d. Товар, цена, размещение, продвижение

2. Инвестиционные затраты

- a. Затраты в здания, сооружения
- b. Затраты на поголовье
- c. Затраты в машины, механизмы
- d. Затраты на технологию

3. Операционный план

- a. План продаж
- b. План затрат
 - Прямые затраты (себестоимость производства)
 - *Затраты на сырье и материалы*
 - *Затраты на оплату труда*
 - Накладные затраты
 - *Сбытовые затраты*
 - *Административные затраты*
 - *Налоги*

4. Финансовые затраты и прогноз денежного потока

5. Риски

Маркетинговый план

Введение

Идея – организация молокофермы на существующих площадях после капитального ремонта зданий. Имеются два капитальных строения общей площадью 3000 м², каждое по 1500 м² (75 м * 20 м).

Обзор рынка, объем рынка

Украина входит в ТОП-20 мировых производителей молока (*). В 2020 г. производство молока в Украине составило 9 267,4 тыс.т. Необходимо отметить, что за 30 лет независимости поголовье коров в Украине сократилось в 5,0 раз с 8 378,2 тыс. голов до 1 734,0 тыс. голов, при этом производство молока сократилось лишь в 2,4 раза за счет ощутимого увеличения надоев молока с одной коровы до 15 л/день.

На 1 ноября 2021 г. поголовье коров составило 1 634,6 тыс. (*), из них только 25% – 420,6 тыс. голов выращиваются предприятиями аграрного сектора, а 75% – 1 214,0 тыс. голов находится на откорме у населения. Стоит отметить, что Черниговская и Киевская области соответственно занимают 3-е и 4-е место среди областей по количеству коров на предприятиях молочной промышленности. В то же время частный сектор этих областей не входит даже в ТОП-15 областей по количеству коров в домохозяйствах.

Статистика молочного производства в 2020 г.

Показатель	Ед.изм	
Поголовье коров	тыс.гол.	1 734,0
молокофермы	тыс.гол.	421,1
Производство молока	тыс.т	9 267,4
молокофермы	тыс.т	2 761,3
Надои	кг/сут/гол	14,6
молокофермы	кг/сут/гол	18,0
Молоко на переработку	тыс.т	3 511,8
молокофермы	тыс.т	2 556,0
Закупочная цена на переработку	грн/кг	7,90
молокофермы	грн/кг	8,57
Затраты на производство молокофермами	млн.грн	19 080,1
за 1 кг	грн/кг	6,91
Прибыль	грн/кг	1,66
Рентабельность	%	19,3
На забой	тыс.гол.	97,8
молокофермы	тыс.гол.	86,1
Средняя масса на забой	кг	521,0
молокофермы	кг	523,0
Цена на забой, живой вес	грн/гол	15 605,2
молокофермы	грн/гол	15 532,9
Цена на забой, живой вес	грн/кг	29,95
молокофермы	грн/кг	29,70
На забой % от поголовья	%	5,6
молокофермы	%	20,4

	Предпр.	%	Коров, тыс.	%	В среднем
Предприятия	1 791,0	100,0	423,9	100,0	236,7
до 50	594,0	33,2	10,1	2,4	17,0
50 – 99	211,0	11,8	15,4	3,6	73,0
100 – 499	742,0	41,3	178,9	42,2	241,1
500 – 999	175,0	9,8	115,3	27,2	658,9
более 1000	69,0	3,9	104,2	24,6	1 510,1

Как видно, типичная молокоферма имеет на откорме около 240 коров. На молокофермы с поголовьем менее 100 коров приходится только 6,0% поголовья, хотя таких предприятий 45,0% от всего количества молокоферм – 805.

В 2021 г. существующие молокофермы ежемесячно поставляют на молокозаводы молоко следующих сортов:

	Украина	% к итогу	Киевская обл.	% к итогу
Жирность, %	3,71		3,81	
Содержание белков, %	3,17		3,27	
ВСЕГО	206,3	100,0	22,6	100,0
Экстра	79,6	38,6	12,2	54,2
Высший	73,1	35,4	5,4	24,1
Первый	52,4	25,4	4,9	21,6
Второй	1,2	0,6	-	-

Товар, цена, размещение, продвижение

В настоящее время рынок молокопродуктов до поступления молока на молокоперерабатывающие заводы насыщен конкурентами. При этом не стоит считать вход нового игрока в рынок исключительно сложным мероприятием.

Учитывая то, что проектируемая молокоферма находится на границе Киевской и Черниговской обл. будущую деятельность необходимо вести, учитывая конкурентное окружение и сложившиеся практики по сортности молока и цене его передачи для дальнейшей переработки. При покупке поголовья необходимо ориентироваться на породы коров и технологии кормления, дойки, хранения и транспортировки, позволяющие получать молоко сорта «Экстра».

Закупочные цены, сложившиеся за 10 месяцев 2021 г., составляют 10,64 грн/кг (*) без НДС.

До принятия решения о запуске собственного молокоперерабатывающего производства основным каналом сбыта готовой продукции могут стать крупные операторы молокоперерабатывающего рынка.

Основные молокоперерабатывающие предприятия Украины

Наименование	Доходы,	Собственники
«Терра Фуд»	3,44	Станислав Войтович
«Молочный Альянс»	3,30	Федор Шпиг, Александр Деркач
«Danone Украина»	2,10	Danone SA
«Альмира»	1,99	Олег Балюк
Группа компаний «Комо»	1,78	Fromer Holding Limited
«Житомирский маслозавод» — «Рудь»	1,64	Петр Рудь, Оксана Вивсык
«Люстдорф»	1,51	Лариса Остапенко, Олег Васильев
«Milkiland Украина»	1,36	Анатолий и Ольга Юркевичи
«Вимм-Билль-Данн Украина»	1,36	«Вимм-Билль-Данн продукты питания» (РФ)
«Волошкове поле»	1,30	Андрей и Александр Табаловы
Винницкий молочный завод Roshen	1,20	Петр Порошенко
«Лакталис Украина»	0,94	Lactalis
«Тернопольский молокозавод»	0,87	Сергей Барановский, Виталий Ковальчук,
«Комбинат «Приднепровский»	0,79	Виктор и Андрей Веретенниковы, Татьяна
«Укрпродукт Групп»	0,72	Сергей Евланчик, Александр Слипчук
«Купянский молочноконсервный комбинат»	0,67	Александр и Людмила Радченко
«Ласунка»	0,60	Амалия Аксютин, Наталия Моренец, Иван
«Бель Шостка Украина»	0,59	SICOPA
«Львовский хладокомбинат»	0,55	Богдан Копытко
«Галичина»	0,51	Brosmont Holdings Limited (Кипр)
«Ичнянский молочно-консервный	0,49	Валентин Запорошук, Владимир Хоруженко
«Звенигородский сыродельный комбинат»	0,45	Savencia Fromage & Dairy Europe (Франция)
Группа компаний «Молис»	0,41	Сергей Голдобин
«Литинский молочный завод»	0,29	Петр Тихонюк

Продвижение продукции в канале B2B – традиционное для этого рынка: материальное стимулирование менеджеров по закупкам.

Инвестиционные затраты

Затраты в здания, сооружения

Учитывая отсутствие особых требований при ремонте существующих зданий для выращивания крупного рогатого скота в отличие от гражданского и промышленного строительства, рассмотрим 2 варианта затрат: \$100 на м² и \$200 м².

Предполагаемые затраты на ремонт составят соответственно \$300 тыс. и \$600 тыс., по курсу 27,0 грн/дол.:

- По \$100 м² – 8,1 млн.грн.
- По \$200 м² – 16,2 млн.грн.

Затраты на поголовье

Планируемое поголовье ограничивается минимальными габаритами стойла, шириной проезда через кормовой стол, шириной прохода между рядами стойл, кормового прохода.

Общие рекомендации к габаритам стойла

Величина коров		Размеры стойла, см		Высота ограничителей		Высота передней стенки кормуш.
Живая масса, кг	Косая длина туловища, см	Длина	Ширина	переднего	боковых	
до 450	139-143	140	105	118	75	16
451-500	142-147	145	105	122	75	18
501-550	146-152	150	110	125	80	20
551-600	152-160	155	110	127	85	22
601-650	157-163	160	120	130	90	24
651-700	160-168	165	120	133	90	26

При ширине здания есть возможность размещения 3 либо 4 рядов стойл в каждом по 50 стойл (*). В дальнейшем рассмотрим оба варианта. Поголовье коров может составить соответственно 300 либо 400 коров. Средние рыночные цены колеблются приблизительно около 1000 грн за каждый лит молока ежедневного надоя 18 л/сут – 18000 (*), 25л/сут – 25000 (*).

Таким образом, общие затраты на поголовье в зависимости от количества голов и производительности могут составить:

- 300 голов по 18 л/сут – 5,4 млн.грн.
- 300 голов по 25 л/сут – 7,5 млн.грн.
- 400 голов по 18 л/сут – 7,2 млн.грн.
- 400 голов по 25 л/сут – 10,0 млн.грн.

Затраты в машины, механизмы

Основные затраты связаны с приобретением доильных аппаратов, текущая цена на которые составляет порядка 20 тыс.грн. за аппарат производительностью доения 24 коровы в час (*). В зависимости учитывая резервы мощностей и ограничение по времени, за сколько должно быть произведено доение без вреда для здоровья поголовья необходимое количество доилок рассчитываем из необходимости иметь по одной доилке на 20 коров.

- 300 голов, 15 доилок, 300 тыс.грн.
- 400 голов, 20 доилок, 400 тыс.грн.

Затраты на технологию

Планируя продажи крупным молокоперерабатывающим предприятиям, необходимо предусмотреть затраты на сертификацию производства по ISP 22000 «Системы менеджмента в области безопасности продовольствия и пищевой продукции — Требования для любых организаций в цепи поставок» (*). Возможные затраты могут составить до \$10 тыс., для бизнес-плана принимаем 300 тыс.грн.

Совокупные инвестиционные затраты

Ремонт	Поголов.	Произво дительн.	Затраты, млн.грн.	Ремонт	Поголов.	Оборудо вание	Технолог ии	В USD, тыс.
\$100 м2	300 голов	18 л/сут	14,1	8,1	5,4	0,3	0,3	520,0
\$100 м2	300 голов	25 л/сут	16,2	8,1	7,5	0,3	0,3	600,0
\$100 м2	400 голов	18 л/сут	16,0	8,1	7,2	0,4	0,3	590,0
\$100 м2	400 голов	25 л/сут	18,8	8,1	10,0	0,4	0,3	700,0
\$200 м2	300 голов	18 л/сут	22,2	16,2	5,4	0,3	0,3	820,0
\$200 м2	300 голов	25 л/сут	24,3	16,2	7,5	0,3	0,3	900,0
\$200 м2	400 голов	18 л/сут	24,1	16,2	7,2	0,4	0,3	890,0
\$200 м2	400 голов	25 л/сут	26,9	16,2	10,0	0,4	0,3	1 000,0

Операционный план

Для операционного планирования воспользуемся укрупненными показателями работы молокоферм на основании приведенных выше статистических показателей работы молочных предприятий (*).

План продаж

Рассмотрим 4 варианта плана продаж в зависимости от поголовья и производительности коров.

		1	2	3	4
Поголовье	гол.	300	300	400	400
Надои	кг/сут	18	25	18	25
Цена, без НДС	грн/кг	10,64	10,64	10,64	10,64
Продажи молока	млн.грн./год	21,0	29,1	28,0	38,8
Скот на забой	гол.	60	60	80	80
Цена	грн/гол	15 600	15 600	15 600	15 600
Продажи скота	млн.грн./год	0,9	0,9	1,2	1,2
Продажи всего	млн.грн./год	21,9	30,1	29,2	40,1

План затрат

Принимаем рентабельность производства на уровне отраслевой фактически сложившейся за последние 3 года – 19,3%.

Структура затрат, сложившаяся в отрасли:

- Прямые затраты (себестоимость производства)
 - Затраты на сырье и материалы80,7%
 - Корма64,4%
 - ГСМ3,7%
 - Прочие (комуслуги)12,6%
 - Затраты на оплату труда19,3%
- Накладные затраты – 3,3 млрд.грн./1791 предпр.1,8 млн.грн./год

		1	2	3	4
Поголовье	гол.	300,0	300,0	400,0	400,0
Надои	кг/сут	18,0	25,0	18,0	25,0
Продажи	млн.грн./год	21,9	30,1	29,2	40,1
Затраты	млн.грн./год	18,0	24,1	23,4	31,3
прямые	млн.грн./год	16,2	22,3	21,6	29,5
накладные	млн.грн./год	1,8	1,8	1,8	1,8

Финансовые затраты и прогноз денежного потока

Сводные укрупненные показатели планирования для различных вариантов затрат на ремонт, поголовья стада, производительности коровы:

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8
Ремонт	\$100/м ²	\$100/м ²	\$100/м ²	\$100/м ²	\$200/м ²	\$200/м ²	\$200/м ²	\$200/м ²
Поголовье	300 гол.	300 гол.	400 гол.	400 гол.	300 гол.	300 гол.	400 гол.	400 гол.
Производительность	18 л/сут	25 л/сут	18 л/сут	25 л/сут	18 л/сут	25 л/сут	18 л/сут	25 л/сут
Инвестиции	14,1	16,2	16,0	18,8	22,2	24,3	24,1	26,9
Продажи	21,9	30,1	29,2	40,1	21,9	30,1	29,2	40,1
Затраты	18,0	24,1	23,5	31,3	18,0	24,1	23,5	31,3
Прибыль	3,9	6,0	5,8	8,8	3,9	6,0	5,8	8,8
Окупаемость, лет	3,6	2,7	2,8	2,1	5,7	4,1	4,2	3,1
ROI, %	27	37	36	47	18	25	24	33

Для финансирования инвестиционных затрат можно рассмотреть привлечение стороннего финансирования. В настоящее время имеется возможность получения финансирования на развитие бизнеса по программе 5-7-9% суммой до 9 млн.грн. Учитывая стоимость основных фондов после проведения ремонта в 8,1 млн.грн. в варианте затрат по \$100/м² и 16,2 млн.грн. в варианте затрат по \$200/м², учитывая стандартные практики банков кредитования под залог недвижимого имущества в размере, не превышающем 50% оценочной стоимости основных фондов, суммы заемного финансирования могут составить от 4,0 млн.грн. до 8,0 млн.грн. при кредитной нагрузке порядка 9% в год сроком до 5 лет.

Риски

Предприятие, основанное резидентом Украины, будет работать в законодательном поле Украины, нанимать украинских работников, закупки корма, ГСМ, материальных ресурсов вести у украинских контрагентов, продажи осуществлять украинским контрагентам.

Предприятие будет подвержено рискам изменения украинского налогового законодательства.

Предприятие может быть подвержено рискам монетарной политики в сфере инфляции и изменения учетной ставки, в том числе по кредитам, которые можно нивелировать политикой изменения цен.

Риски монетарной политики в сфере изменения курса национальной валюты на предприятии не должны сказываться.

Политические риски необходимо пытаться снижать сокращением сроков окупаемости.