



Майбутнє сімейних молочних ферм:

від місцевої самозайнятості до технологічного масштабування на глобальні ринки

Звіт за результатами стратегічної сесії у форматі Пошуку Майбутнього

18-20 жовтня 2019 року, м. Рівне

Зміст

Контекст. Чому цей захід був потрібний?	4
Цілі та формат заходу	8
Результати заходу	13
Робочі групи	20
Наступні кроки	28
Екосистема СМФ: слабкі місця у стосунках та взаємодії	30
Як підвищити ефективність процесів в екосистемі СМФ?	33
Додатки	36

Цей звіт було підготовано командою Open Space Works Cooperative за результатами Пошуку Майбутнього для екосистеми сімейного молочного фермерства в Україні, на замовлення ТОВ "Укрмілкінвест" (проект "Сімейні молочні ферми") 18-20 жовтня 2019 року.

Звіт складається з таких блоків:

- ➔ Опис контексту, методології, цілей заходу і груп стейкхолдерів, які взяли в ньому участь;
- ➔ Рефлексії минулого та сьогодення з урахуванням різних думок зацікавлених сторін;
- ➔ Бачення майбутнього і створення робочих груп по пріоритетних напрямках майбутнього розвитку проекту СМФ;
- ➔ Практичні рекомендації щодо можливих підходів, практик та дизайн форм роботи.

Авторка звіту: Наталія Гарасівка, nataliharasivka@gmail.com

Блок "Рекомендації для подальшої роботи":

- ➔ Мар'яна Завійська, zaviyska@openspace.works
- ➔ Тарас Тимчук, tymchuk@openspace.works

**Контекст. Чому
цей захід був
потрібний?**



У всьому світі, окрім Америки, в Канаді, Європі, Новій Зеландії бізнес сімейних молочних ферм побудований на кооперативах, які базуються на сімейному 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 30 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 28 років нашої незалежності має спад виробництва цього продукту. І це не лише економічна проблема. Ця проблема має серйозні соціальні наслідки. Село руйнується, сім'ї роз'їжджаються на заробітки у великі міста, за кордон. Уже є села, де більше половини хат порожні. Отож, ми розглядаємо діяльність зі створення сімейних молочних ферм як інструмент відновлення українського села.

Зараз у нас 3 кооперативи, але кількість сімейних ферм зростає. Для побудови кооперативу необхідні члени. Наприклад, зараз наша мережа налічує 20 ферм, наступного місяця ще 12 відкривається, до кінця цього року буде вже 60, а наступного ми хочемо взагалі вже 1000 відкрити, бо ми розуміємо, що сила кооперативу в кількості учасників, які мають стабільний прибутковий бізнес. Кожна сімейна ферма має потенціал для створення власного кооперативу. Сусіди, які

мають одну, дві чи п'ять корів, дивляться на успіх ферми і також хочуть мати такий успішний бізнес. Вони приєднуються до неї.

Нас надихає величезний потенціал зростання, який закладений в ідеї молочного фермерства. Сімейну молочну ферму, як бізнес – легко масштабувати. Тобто, створювати 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 гроші повертаються 2-4 роки. Така економіка цікава може зацікавити і українських, і закордонних інвесторів, тому ми маємо шанс різко збільшити масштаб нашого проекту – до загальнонаціонального і світового рівня.

Нині Україна перебуває в дуже суперечливій позиції. З одного боку ми маємо багаторічну тенденцію скорочення поголів'я корів і обсягів молока, що виробляється, з іншого боку – ми входимо в п'ятірку країн світу з найнижчою собівартістю виробництва молока. Тобто Україна має шанс увійти в перелік країн, які вирішать світову продовольчу кризу. І саме для цього ми маємо розвинути в країні потужну мережу сімейних молочних ферм, які, об'єднавшись у кооперативи, здійснюють переробку своєї продукції.

Наша модель дає можливість спільного інвестування: фермерська сім'я вкладає свої гроші у фермерське господарство, а ми, промислова компанія – свої. Тобто ми не маємо права власності на ферму, але стаємо партнерами. Сім'я, вкладаючи свої 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 свій прибуток. Тому вона повертає гроші за 2 роки. Отож, ми даємо фермерам доступ до фінансових ресурсів, а сімейна форма бізнесу дозволяє нам використовувати енергію приватного підприємництва. І об'єднавши тисячі сімей ми отримуємо 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 є цікавим об'єктом інвестування. Таким чином, ми об'єднуємо разом і великий масштаб бізнесу, і ощадне виробництво, яке притаманне малому селянському господарству.

Нині витрачено близько 9 млн. гривень, найближчим часом ми вкладемо ще близько 1 млн доларів. Для досягнення запланованого масштабу сьогодні проект шукає партнерське фінансування. Повернення інвестицій відбувається щодня. Корови дояться, молоко здається. Відповідно, сім'ї поступово виплачують ті кредити, які вони отримала.

На цей час ми вже отримали повернення 1,5 млн. грн. з 9 млн. вкладених. Ми допомагаємо робити ці кредити максимально дешевими. По-перше, ми, як велика компанія, можемо домовитися з банками про більш вигідні умови, по-друге, ми



залучаємо державні програми сприяння підприємництву, зокрема використовуємо можливість відшкодування відсотків за фермерські кредити за рахунок бюджетних коштів.

Ми співпрацюємо з програмами міжнародної донорської допомоги, такими як USAID, ПРООН. У нас хороші партнерські стосунки з Посольством Канади в Україні, ми дуже цінуємо той факт, що саме з проекту уряду Канади розпочалося відродження фермерства в Україні. Ми також налагодили співпрацю з Посольством Японії в Україні. За рахунок грантового фінансування уряду Японії ми розвиваємо соціальну сферу в селі, купуємо обладнання для районних лікарень.

Однак, для успішного продовження впровадження проекту УкрМілкІнвест шукає нові способи комунікації і взаємодії з якомога ширшим колом зацікавлених сторін та його потенційне розширення. Кроком до втілення цих намірів в рамках проекту стало проведення стратегічної планувальної сесії за технологією Пошук Майбутнього.

Михайло Корилкевич
інвестор, ініціатор заходу

Цілі та формат заходу



Стратегічна сесія Майбутнє сімейних молочних ферм: від місцевої самозайнятості до технологічного масштабування на глобальні ринки” пройшла у форматі “Пошук Майбутнього”.

Пошук Майбутнього - це метод проведення заходів, який допомагає групам з різними інтересами думати і працювати разом, використовуючи структуровані методики, які:

- ➔ Визнають і заохочують внесок кожного
- ➔ Допомагають групі обробляти та аналізувати велику кількість інформації за короткий час;
- ➔ Вписують індивідуальні ідеї в загальну, більш інформативну модель;
- ➔ Заохочують різноманіття, одночасно зменшуючи напругу і конфлікти в групі.

Авторами методу є Марвін Вейсборд і Сандра Дженофф (Sandra Janoff and Marvin Weisbord), американські психологи і бізнес-консультанти. Під час Пошуку Майбутнього в "одній кімнаті збирається вся система". Це означає, що різні зацікавлені сторони з різним досвідом, потребами, експертизою, інтересами і рівнем повноважень аналізують спільне минуле, досліджують сучасне і планують проекти і дії для бажаного майбутнього. Пошук Майбутнього забезпечує взаємне навчання представників різних зацікавлених сторін, а також стимулює співпрацю та спільні дії.

У чому особливість?

- ➔ Такий формат створює простір для різних точок зору та інтересів і дозволяє працювати поза ієрархічними структурами. Всі учасники можуть впливати на результат, кожен учасник може навчитися чогось у інших;
- ➔ Ідеї для майбутнього розробляються в історичному і глобальному контекстах. Такий кут зору забезпечує більш глибоке розуміння, стимулює готовність до дій і розширює спектр можливостей. Формат дозволяє сформулювати розуміння тенденцій, що впливають на спільне майбутнє;
- ➔ Загальні уявлення служать відправною точкою всіх міркувань і дій;
- ➔ Конфлікти з принципових тверджень і питань не загострюються. Завдяки презумпції поваги до різноманіття звична напруга, з якою всі борються, зникає. Такий процес також буде стимулювати розвиток взаємодопомоги і довіри в групі.

Як виглядає процес?

Зазвичай Пошук Майбутнього триває три дні і складається з таких основних етапів:

1. Дослідження минулого - персональні історії, які дозволяють виявити те, що впливає на нас зараз
2. Погляд на поточну ситуацію - створення спільної мапи роздумів тенденцій, які впливають на групу або досліджувану проблему в сьогоднішні.
3. Погляд на майбутнє - створення сценаріїв майбутнього.
4. Пошук спільної позиції - формування сценаріїв спільного майбутнього і пріоритетних напрямків для роботи.
5. Планування дій - складання конкретних планів дій.

Що відбувається з учасниками в процесі Пошуку Майбутнього?

- ➔ Ви можете привносити в захід все, що ви відчуваєте, думаєте і уявляєте. У вас буде можливість реалізувати свій творчий потенціал, а також вчитися і робити внесок в спільний результат;
- ➔ Фасилітатори не скажуть вам, в чому основна проблема і не будуть інтерпретувати ваші думки;
- ➔ Ви будете створювати плани для себе і в співпраці з іншими зацікавленими сторонами. Ви не будете робити рекомендації для інших.

Сфери застосування

Метод Пошук Майбутнього добре працює самостійно і в комбінації з іншими форматами для:

- ➔ Розробки стратегій
- ➔ Вирішення складних конфліктів
- ➔ Злиття компаній, організацій, громад
- ➔ Дизайну і розробки нових продуктів і рішень
- ➔ Оцінки програм та проектів
- ➔ Підготовки проектних заявок
- ➔ Виходу з системної кризи

Додаткові ресурси:

Про Пошук Майбутнього українською мовою futuresearch.works

Офіційний сайт про Пошуку Майбутнього англійською мовою: futuresearch.net

Цілі і задачі заходу:

1. Розробити спільне бачення та стратегічні цілі для розвитку сімейних молочних ферм в Україні;
2. Розробити інноваційні ідеї та пропозиції, які можуть отримати підтримку серед широкого кола зацікавлених сторін;
3. Розширити коло зацікавлених сторін;
4. Налагодити взаємодію між зацікавленими сторонами та встановити контакти для реалізації майбутньої стратегії;
5. Сформувати надійний ґрунт для подальшої взаємодії стейкхолдерів;
6. Презентувати стейкхолдерам потенціал гри «Сімейна молочна ферма» та знайти партнерів для впровадження цього інструмента в роботу.

Учасники

Одними із принципів Пошуку майбутнього є "збір всієї системи в одній кімнаті". Задля цього організатори запросили до зустрічі учасників і учасниць, які є зацікавленими сторонами в розвитку молочної галузі України через розширення системи сімейних молочних ферм. Це люди з різним досвідом взаємодії з СМФ: безпосередньо власники СМФ, оптові покупці молока, партнери, дорадники, інвестори, сервісні служби та організації.

В рамках заходу різні, часом протилежні і суперечливі позиції, представляли **8 груп зацікавлених сторін:**



- ➔ **Провайдери освітніх та технологічних рішень** - компанії, організації, які пропонують, розробляють освітні, технологічні рішення для оптимізації, підвищення бізнесу (агро ІТ, освіта, переробка, логістика), центри зайнятості, тренери, дорадчі служби,
- ➔ **Інвестори** (інвестфонди, інвест-компанії, банки, кредитні установи, проекти МТД, проекти КСВ)
- ➔ **Власники/ці сімейних молочних ферм** (давні, новачки, кандидати)
- ➔ **Оптові покупці молока** (Молокозаводи, молочні кооперативи, переробка)
- ➔ **Влада:** ОТГ, профільні управління, державні адміністрації - ті, хто створює правила гри, умови ведення бізнесу на ринку молока
- ➔ **Сервісні організації:** організації, які пропонують послуги для СМФ: громадські організації, релігійні організації, профільні асоціації, агенції місцевого розвитку
- ➔ **Великий бізнес** (представники великих фермерських господарств та агрохолдингів)
- ➔ **Команда проекту "Сімейні молочні ферми"**

Групи формувалися за принципом рівності кількості учасників до кількості груп (близько 8 учасників у кожній із 8-ми груп стейкхолдерів). Багато учасників були попередньо знайомі між собою через взаємодію в рамках проекту "Сімейні молочні ферми".

Персональним внеском від учасників під час "Пошуку Майбутнього" було використовувати власний досвід, експертизу, професійну "лінзу" поглядів і переконань з точки зору групи, представником якої є кожен з учасників.

Фасилітація

Захід готувала та фасилітувала команда кооперативу Open Space Works:

- ➔ Тарас Тимчук, tymchuk@openspace.works
- ➔ Мар'яна Завійська, zaviyska@openspace.works

Документування та підготовка звіту:

- ➔ Наталія Гарасівка, natalihasivka@gmail.com

Результати заходу

Аналіз символів

До початку заходу учасники отримали завдання знайти і привезти з собою фізичний предмет, який, на їхню думку, найбільш точно характеризує стан і сутність сімейних молочних ферм (далі СМФ) в Україні. Учасники і учасниці озвучили декілька образів, які можуть допомогти в розумінні сучасного стану речей в галузі сімейного молочного фермерства і те, якою хочуть бачити СМФ учасники стратегічної сесії. На цьому етапі представлені символи є точкою самовизначення.



Символ "Корова" - основний ресурс, "багатство і годувальниця" в селі. Копилка у формі корови символізує визначення сімейної молочної ферми як основного доходу її власників. М'яка іграшка у формі корови означає сприйняття проекту як такого, що тільки починається. А отже, проект не сприймають як щось стає і авторитетне, а радше як можливість, потенціал якої зацікавлені сторони в змозі нарощувати спільно. Тобто ріст фермерів і проекту відбувається пліч-о-пліч.

Символ "Андроїд" - асоціація з бажанням зробити програмний продукт, який би оптимізував процес управління фермою. Бажання бачити ферму сучасною, з меншою потребою в безпосередній ручній праці, не ізольованою від технологічних процесів сучасного світу. Цей образ є основою візії - "ферма в смартфоні". При цьому, це мала б бути не просто система

управління процесами на фермі, а такий собі довідник з відповідями на усі можливі запитання. Крім бажаного технічного прогресу цей символ ідентифікує частину учасників як людей, які інфантильно бажають швидкого вирішення їхніх проблем силами третіх рук, без бажання докладати власних зусиль. Мрією є система, яка усуває фермера як суб'єкта прийняття рішень, все робить програма.

Символ "Ніж" - попри перші очевидні асоціації з таким символом, учасники трактують ніж не як інструмент для вбивства і вирізання ВРХ, а як річ, яка за певних обставин може стати для тієї ж корови рятівною, якщо її використати вчасно та вміло.

Дефіцит іншої символіки, яка асоціюється в учасників з СМФ, можливо є наслідком браку розуміння того, що в принципі є сімейна молочна ферма сьогодні. З СМФ сьогодні безпосередньо контактують фермери, дорадники і команда проекту. Можливо, представники інших груп стейкхолдерів рідко контактують з таким явищем (представники великого бізнесу, сервісних організацій) і не мають власних, сформованих асоціацій, стереотипів з цим бізнесом.

Аналіз минулих подій

Аналіз особистого досвіду учасників та учасниць показує, що особисті історії їхнього життя сильно корелюють з обраним напрямом професійної діяльності: багато хто згадує своє дитинство через призму праці, допомоги по господарству і споживання домашнього молока. До 2013 року особистий досвід учасників в основному пов'язаний з відходом від справи молочного фермерства як власної справи в Україні і переймання досвіду з-за кордону. Більш активні спроби відкриття приватних господарств з'явилися тільки після 2014 року. На системному рівні відкриття СМФ почалося з початком дії проекту в 2017 році. На цьому етапі учасники починають в особистому досвіді згадувати державну підтримку цієї галузі та своє долучення до кооперації чи запуску процесів з її налагодження.

1991-2013 рр. - Перший професійний досвід закордоном. Зміна підходу до продуктивності корів. Кластер "Натуральне молоко"

2014-2016 рр. - Села стали донором війни. Відбувся значний ріст товарних ферм. Кількість виробництва молока і кількості ВРХ в населення почали різко зменшуватись. В цей період почали з'являтися перші спроби відкриття приватних господарств, подібно до СМФ.

2017-2019 рр. - Відбулося відкриття першої СМФ. Долучення до проекту (послуги, співробітництво, партнерства). Дотації від держави, державні програми. Залучення до кооперації.

Важливі події в Україні та світі

У період від здобуття незалежності до 2013 року учасники характеризують як депресивний етап розвитку сільської місцевості, для якого характерні суперечні одна одній події в Світовому масштабі та масштабі подій в Україні: одночасні процеси - зростання безробіття, зниження виробництва молока у приватному секторі, низька продуктивність виробництва молока на фоні фінансового зростання економіки до кризи 2008 року. Спад економічного розвитку в період 2014-2016 років став вагомою причиною в зростанні еміграції, відповідно і більш масового зниження поголів'я водночас зі збільшенням залучених в Україні інвестицій. При цьому останнім часом все більш вагому роль починає відігравати збільшення вимог до якості молока.

1991-2013 рр. - Розпад колгоспів. Початок фермерського руху. Занепад колективних форм господарювання. Розпаювання майна. Безробіття на селі. Урбанізація. Обвал виробництва сільськогосподарської продукції. Ріст економіки.

До 2008 року 70-80% виробництва молока було сконцентровано в особистих приватних господарствах. Криза 2008 року. Різке скорочення поголів'я. Підтримка кооперативного руху з боку держави. Низька продуктивність товарних корів. Зниження виробництва молока в приватному секторі. Іноземний фінансовий бум в США та Європі. Велика кількість залучених інвестицій в Україні. Масштабування с/г бізнесу.

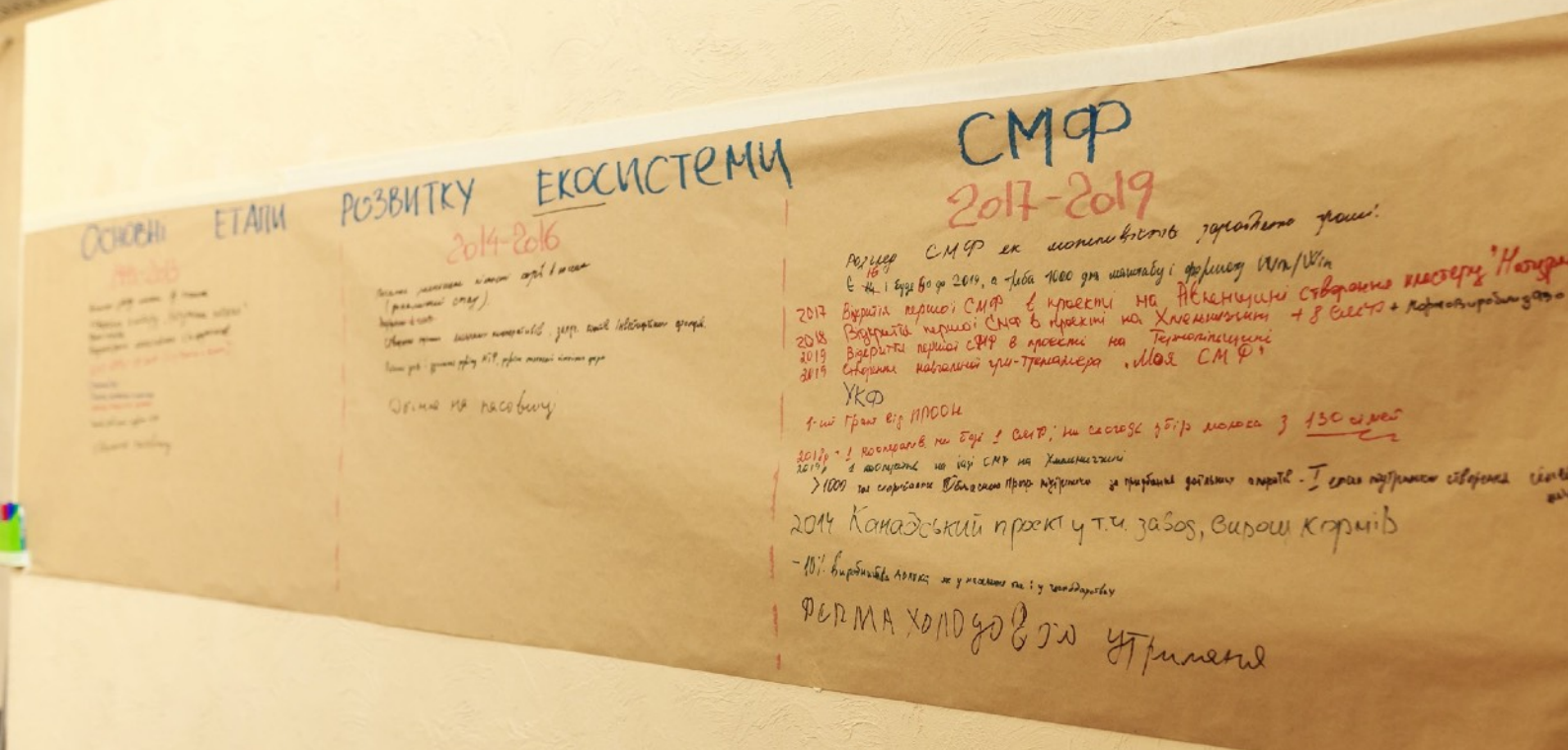
2014-2016 рр. - Спад економіки. Масове зменшення поголів'я. Еміграція. Угода про Асоціацію. Пошук виходу з ситуації з урахуванням зарубіжного досвіду.

2017-2019 рр. - Зміни до указу президента про сімейні ферми. Перспектива ринку землі. Щорічне зростання намоту зернових. ООН оголосила 10-річчя сімейних фермерських господарств. Обвал ціни на сільськогосподарську продукцію. Підвищення вимог до якості молока. Євростандарти виробництва молока.

Основні етапи розвитку екосистеми СМФ

Розвиток екосистеми СМФ до 2017 року (початку проекту "Створення СМФ") відбувався завдяки іноземним, корпоративним проектам та створенню кооперативів. Вже після 2017 року була більш ясно усвідомлена проблема нестачі нетелів, створено перші СМФ і кооперативи, розпочалося використання нових креативних методів для залучення ширшого кола потенційних власників СМФ.

1991-2013 рр. - Створено кластер "Натуральне молоко". Налагодження партнерства з молокозаводами. Проект створення пасовищ. Початок роботи дорадчих служб. Проект з канадською програмою. Рух за СМФ. Проект "Данон".



2014-2016 рр. - Створення молочних кооперативів. Канадський проект Socodevi. Кооператив "Покрова" (11 сіл, 13 СМФ), кооператив "БучачЕкоПродукт".

2017-2019 рр. - Створення перших 7-ми пілотних демонстраційних ферм. Нестача нетелів. Перша молочна ферма в Рівненській області. Перша ферма в Хмельницькій області. Перший кооператив в Рівненській області. Перша СМФ в Тернопільській та Волинській областях. Українська кооперативна федерація. Грант ООН. Гра "Моя сімейна молочна ферма", серіал "Фермери", перший кооператив в Хмельницькій області. Жорсткі будівельні норми. Програми дотації. Можливість отримання фінансової допомоги від світових інвесторів.

Аналіз сучасних тенденцій

В рамках технології Пошуку Майбутнього тенденціями ми вважаємо ті суспільні явища, які знаходяться в динаміці (можна спостерігати зріст чи зменшення). Загальна група сформувала такий список близько з 100 тенденцій, ТОП-8 з яких були визначені шляхом голосуванням. Стейкхолдери обирали ті тенденції, які визначають чи найбільше впливають на їх роботу в контексті розвитку СМФ:

- ➔ Зменшення чисельності населення (10 голосів)
- ➔ Підвищення автоматизації праці (10 голосів)
- ➔ Політична турбулентність (10 голосів)
- ➔ Зростання попиту на здорове харчування (10 голосів)
- ➔ Збільшення мережі кооперативів (10 голосів)
- ➔ Підвищення якості молока (9 голосів)
- ➔ Збільшення концентрації землі в руках агрохолдингів (8 голосів)
- ➔ Збільшення повноважень громад (7 голосів)

Карта всіх тенденцій є в фотокопіях напрацювань (додатки)

Окрім тенденцій загальної групи, можна виділити тенденції, важливі для окремих груп стейкхолдерів. Так, для учасників групи "представники органів державної

Для учасників групи **“Провайдери освітніх та технологічних рішень”** важливими виявились тенденції зростання крупних іноземних інвестицій у великий бізнес, зростання вимог до якості молока, ріст діджиталізації.

“Працівники проекту” за важливі для себе тенденції виділили зменшення кількості кваліфікованих кадрів у селах, погіршення якості доріг у сільській місцевості, збільшення продуктивності виробництва на товарних фермах, зменшення поголів'я корів, підвищення рівня глобалізації ринку, зниження інтересу молоді до зайнятості в сільському господарстві.

“Представники великого бізнесу” найбільш важливими тенденціями в контексті власних інтересів вважають зменшення собівартості продукції, зростання міграції населення, зниження кількості молока, зростання можливостей для жінок.

Учасники групи **“Сервісні організації”** до важливих тенденцій відносять збільшення можливостей для навчання, збільшення мережі кооперативів.



Робочі групи

Під час Пошуку Майбутнього учасники і учасниці напрацювали декілька пріоритетних напрямків роботи для подальшого розвитку Сімейних молочних ферм.

Управління системою СМ фермою через бізнес-процеси

Ініціаторка: Світлана Бороденко

Чому це важливо

Процес продажу СМФ дає прибуток. Розуміння і відслідковування всіх бізнес-процесів від початку до кінця. Невміння управління знаннями і брак досвіду.

Можливі формати роботи:

- ➔ Поділ процесів на виробництво і збут
- ➔ Визначення больових точок потоку виробництва
- ➔ Визначення точок контролю досягнення результатів
- ➔ Фокусування на якісному функціонуванні потоку виробництва та реалізації молока
- ➔ Бізнес - це не надіти молоко, а продати його
- ➔ Конкретні приклади активностей/дій
- ➔ Створення описів бізнес-процесів і долучення фермерів до цього процесу.
- ➔ Показувати потоки у процесі виробництва молока і кормовиробництва
- ➔ Розробка бізнес-планів об'єднання кооперативів
- ➔ Визначення потреб в матеріальних та фінансових ресурсів
- ➔ Визначення джерел надходження ресурсів



Створення і лобіювання державних регіональних програм підтримки СМФ

Ініціаторка: Оксана Шпак

Можливі формати роботи:

- ➔ 1 комплексна ефективна програма
- ➔ Лобіювання кількох програм
- ➔ Доплата за фермерам за догляд за нетелями, за якими фермери не можуть доглядами
- ➔ Створення програми, яка не працюватиме
- ➔ Конкретні приклади активностей/дій:
- ➔ Відшкодування частки вартості придбання нетелів
- ➔ Програма передачі 1 га землі зареєстрованим СМФ
- ➔ Включити до програми фінансування технічного обладнання ферм холодильного та іншого необхідного обладнання ферми
- ➔ Відшкодування часткової вартості придбаного насіння
- ➔ Програма державної підтримки дорадництва в Україні
- ➔ Створення експертної групи для роботи над комплексною програмою для затвердження на обласній

Ризики:

- ➔ Високі витрати на адміністрування великої кількості програм



Освітня система-фільтр для створення СМФ. Вимоги до її формування. Рух від дорадництва до підприємливості.

Ініціатори: Михайло Войтович, Людмила Головчицька, Роман Гладуненко, Зіновій Свєреда, Алла Тимчишина

Чому це важливо:

- ➔ У власників СМФ та кандидатів часто існує брак фундаментальних навичок успішного бізнесу (ведення обліку, відслідковування ресурсів, нестача навичок фінансової грамотності та підприємливості).
- ➔ Продумана освітня програма є запорукою успіху під час формування необхідних компетенцій сім'ї-власниці СМФ.
- ➔ Така освітня програма може слугувати поштовхом для формування "здорового" ринку дорадництва.
- ➔ Власникам СМФ треба розуміти, що це їх власний бізнес і їм треба самостійно його розвивати (без керівництва зверху)

Можливі формати роботи

- ➔ Освітні чи консультаційні ґранти окремим СМФ, за рахунок яких буде покриватися вартість дорадництва.
- ➔ Ферма шукає дорадника, а не дорадників нав'язують фермам. Якщо таким чином організувати оплату роботи дорадників, тоді збільшиться кількість кандидатів в дорадники
- ➔ Розробка системи фільтрації для різних категорій потенційних власників (школярі, профтехосвіта)



Конкретні приклади активностей/дій:

- ➔ Зробити все, щоб інформація про проект була в кожній громаді.
- ➔ Для групи 14-16 років - стажування на діючій СМФ для набуття і пережиття досвіду
- ➔ Учасник освітньої програми - кандидат на власника СМФ, який, врешті, не зміг відкрити СМФ, потенційно може стати дорадником.

Страховання ризиків у сфері СМФ

Ініціаторка: Алла Тимчишина

Чому це важливо:

Страховання ризиків підвищує бажання більше залучатися у процес у стейкхолдерів (молокозаводи)

Учасники процесу не знають, що від деяких ризикованих ситуацій у сфері СМФ можна застрахуватися

Можливі формати роботи

Інформаційна та просвітницька підтримка в сфері страхування ВРХ,, нерухомого та рухомого майна, життя та здоров'я, недоотримання та втрати прибутку

Конкретні приклади активностей/дій

- ➔ Допомога в підборі страхової компанії та програми
- ➔ Супровід процесу

Автоматизація всіх процесів, які відбуваються на фермі

Ініціатори: Валерій Волицький, Олександр Джурик, Наталія Никончук

Чому це важливо: Щоб звільнити час. Час - головний ресурс фермера

Можливі формати роботи:

- ➔ Автоматизація доїння. Доїльна зала. Дозування кормів. Гноєвидалення. Автоматичне ввімкнення/вимкнення вентиляторів. Датчики освітлення. Молочна няня для відгодівлі молодняка. Автоматизація заготівлі кормів (нова техніка)

Створення мобільного додатку управління СМФ. Ферма в смартфоні

Ініціатори: Сергій Чернієнко, Олександр Василенко

Чому це важливо

Додаток - це доступ до якісних знань, без яких неможливий ефективний розвиток ферми і управління нею.

Можливі формати роботи

Поділ на блоки: база знань, база навчання, аналітичний блок (план/факт, кількість надоїв, кількість грошей в обігу, кількість залишків), віддалене управління фермою,

проведення необхідних операцій (замовлення корму, виклик спеціаліста, організація здачі молока, зворотній зв'язок від молокозаводів, продажі, документообіг, звітність для податкової)

Конкретні приклади активностей/дій

- ➔ Створення бази даних про систему управління, бізнес-процеси і функціональні вимоги
- ➔ Розробка самого додатка

Регіональна кластерна модель молочного бізнесу на основі СМФ (на основі об'єднання 50 смф) Створення модельного молочного кластера

Ініціатори: Людмила Іващук, Олександр Лісовський, Максим Швець

Чому це важливо:

Повноцінний самодостатній бізнес, який може бути реплікований в Україні чи закордоном.

Можливі формати роботи:

- ➔ Налагодження партнерства з молокозаводами, можливо, на основі дольової участі. Логістика побудована навколо молокозавода-партнера.
- ➔ Державна програма "Розвитку одного регіону".



- ➔ 10% продукції СМФ можна залишати на крафтову переробку або локальний продаж (молокомати). В такому випадку можна використовувати регіональний маркетинг локальної продукції.

Ризики:

- ➔ Необ'єднання - окупність проекту залежить від ефективності кожного з модулів
- ➔ Конкретні приклади дій/активностей:
- ➔ Презентація моделі для цільових аудиторій
- ➔ Пошук ресурсів (8 га землі, 5-6 млн дол.)
- ➔ Пошук партнерів та укладення угод
- ➔ Вибір цільових ОТГ в кожній області
- ➔ Створення стандартизованої моделі кластера
- ➔ Стандартизація інструментів просування кластера
- ➔ Погодження планів розвитку кластера в цільовій ОТГ
- ➔ Будівництво 40-50 СМФ (1 показова)
- ➔ Створення нетельних господарств (до 500 голів), кормоцентрів, молочного хабу, ветеринарного центру.
- ➔ Створення кредитної спілки
- ➔ Створення навчального центру, центру дорадництва
- ➔ Об'єднання в кооператив для зменшення собівартості.

Створення нетельного господарства

Ініціатори: Віталій Степанович, Наталія Немеришина

Чому це важливо:

- ➔ СМФ неефективно вирощують телиць, чим зменшують ресурс для виробництва молока. Фермер може більше не витратити час на вирощування корів.
- ➔ На ринку є дефіцит нетеля

Можливі формати роботи:

- ➔ Відкриття нових бізнесів з вирощування нетелів з запрограмованою продуктивністю.
- ➔ Професійний підхід до вирощування нетелів і вирощування високопродуктивної корови
- ➔ Підписання договорів з СМФ про пріоритетне повернення телички певної продуктивності на вирощування.

Ризики:

- ➔ Фермери не хочуть віддавати телички на договори
- ➔ Існування державної програми доплати за теличок
- ➔ Потреба в фінансовій підтримці на старті (повернення коштів через 2 роки)

Конкретні приклади активностей/дій:

- ➔ Скуповування телиць у віці 5-10 днів
- ➔ Облаштування ферми

- ➔ Закупівля телиць
- ➔ Створення ринку нетелів

Розширення мережі кооперативів

Ініціатор: Олександр Березюк

Чому це важливо:

- ➔ Кооперація - це найбільш доступний і дієвий інструмент для отримання прибутку і впливу на політику та економічні рішення. Об'єднавши невеликі ресурси можна вирішувати глобальні питання.
- ➔ Можливі формати роботи:
- ➔ Об'єднання СМФ, кормоцентрів, кредитної спілки, молочного хабу, центру обігу та звітності, нетельного господарства на основі кооперації.
- ➔ Конкретні приклади активностей/дій:
- ➔ Формування вищої ціни на продаж власної продукції за рахунок формування товарної партії
- ➔ Закупівля ресурсів за гуртовими цінами,
- ➔ Підвищення ефективності за рахунок спеціалізації діяльності
- ➔ Отримання кооперативних виплат
- ➔ Створення кредитної спілки
- ➔ Лобіювання власних інтересів на державному рівні
- ➔ Долучення до програм регіональної підтримки.



Наступні кроки

1. Створення і реєстрація АТ "СМФ"
2. Домовленість з "Радивилівмолоко" про інвестування в проект
3. Оптимізація площ заготівлі молока відповідно до розміщення молокозаводу
4. Створити асоціацію контролю якості молока
5. Розбудова партнерських стосунків з молокозаводами
6. Створити базу даних про господарства з усією необхідною інформацією для пошуку партнерів для кооперації
7. Об'єднання цілей стейкхолдерів для співкоординації
8. Меморандум про співпрацю
9. Переговори з партнерами про централізовану закупівлю кормів у представників великого бізнесу

Екосистема СМФ: слабкі місця у стосунках та взаємодії

Спостереження фасилітаторів

Під час стратегічної планувальної сесії представники групи фермерів неодноразово висловлювали своє задоволення від отриманої можливості безпосереднього контакту з ініціаторами та інвесторами проекту. Це свідчить про високий, раніше не незадоволений запит цієї групи на можливість висловитися і бути почутими.

Група "фермерів" під час роботи в однорідних групах значну частину часу проводила не за виконанням поставленого в рамках формату завдання, а за обміном практичного досвіду про управління процесами на фермі.

Між групами "фермерів" та "переробників молока" існує конфлікт співвідношення ціни та якості молока. Як показали обговорення між представниками цих груп, саме поняття "якості" молока для фермерів та молокозаводів значно відрізняється. Представники молокозаводів схильні опиратися на об'єктивні показники лабораторних досліджень, тоді як фермери трактують "якісне молоко" з суб'єктивної точки зору власної практики його споживання та використання. З часом, таке нерозуміння виливається в невідповідність запиту і фактичного пропонованого обсягу. (З цього приводу у групі "Провайдерів технологічних та освітніх рішень" з'явилася ідея щодо залучення лабораторії до консультування з дотримання якості, а група "Інвесторів" висловила думку про те, що для ефективної співпраці молокозаводи мають бути готовими інвестувати в навчання і розвиток для СМФ).



Для "команди проекту" робота в однорідній групі виявилася місцем для проговорення власних думок і відчуттів щодо проекту. Неформальна обстановка дала можливість не зсередини, а ззовні подивитися на свою попередню та поточну діяльність.

Під час спільної взаємодії учасниками було висловлено запит на вироблення спільного розуміння понять. Виявилось, що в учасників присутні розбіжності в розумінні суті і кінцевого вигляду таких понять як, наприклад, "кооперація" і "якість".

Виявлений "біль" стейкхолдерів:

Фермери: "слабкий голос". Запити власників сімейних ферм часто є непочутим ні командою проекту, ні державними структурами, які формують державні програми підтримки фермерства, ні молокозаводами. Фермери артикулюють намір змінювати свої підходи, вчитися, однак потребують формату для озвучення поточних потреб (у навчанні, технологічними трансформаціями, впливу на порядок денний). Оскільки в рамках проекту передбачається створення 1000 сімейних молочних ферм, то значення платформи обміну досвідом, взаємонавчання, координації та артикуляції потреб фермерів буде тільки зростати.

Переробники молока: кількість молока високого гатунку, закупівельна ціна. Представники молокозаводів артикулюють запит на те, що готові залучатися у розвиток СМФ за таких умов:
якість і кількість якісного молока буде стабільно зростати;
хтось має взяти також на себе ризики молокозаводів (Страхові компанії як варіант).

Команда проекту

- ➔ недовіра зацікавлених сторін (інвесторів, переробників, фермерів, державних органів, дорадників) один до одного
- ➔ несистемність проекту через брак досвіду у розбудові великих екосистем

Під час "Пошуку майбутнього" представники різних груп зацікавлених сторін неодноразово декларували своє бажання більше залучати до обговорення і висловлення власних думок і потреб самих фермерів, однак, зазвичай, під час роботи змішаних груп фермери не були активними учасниками процесу, на відміну від роботи в однорідних групах, де вони отримали можливість поспілкуватися і обговорити поточний стан справ, свої ідеї та проблеми з колегами.

Також, команда і партнери проекту схильні проявляти щодо фермерів гіперопіку та низький рівень довіри, що врешті призводить до сприйняття фермерами проекту як "свого начальства".

Як підвищити ефективність процесів в екосистемі СМФ?

Рекомендації фасилітаторів.

Дизайн процесу

№	Активності	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Залучен	Результат
Розбудова навичок команди проекту фасилітувати розбудову колаборативної екосистеми проекту СМФ							
1.	Щоквартальні одноденні зустрічі команди проекту для синхронізації бачення розвитку проекту СМФ, уточнення контексту та оцінки прогресу					Команда проекту, інвестор	Команда проекту гнучко реагує на зміну контексту реалізації проекту СМФ та адаптує стратегію та тактику проекту; Команда проекту має сформовану звичку навчатися та рефлексувати
2.	Майстерня з організації продуктивних подій/зустрічей					КНЦ, менеджер з логістики, маркетолог	Команда проекту має знання та навички з ефективної організації подій для ключових зацікавлених сторін
Розширення можливостей фермерів впливати на розвиток проекту СМФ							
3.	Дводенний відкритий простір для фермерів "Як ми можемо розвиватися та підтримувати один одного в проєкті СМФ?"					Фермери, команда проекту, дорадники	Ідентифіковано потреби фермерів у навчанні та підтримці; виявлено фермерів, які можуть бути менторами у проєкті
4.	Майстерня "Навчальні гуртки - інструмент для взаємного навчання та підтримки фермерів"					Фермери, команда КНЦ, дорадники	Команда КНЦ та майбутні ментори отримали знання та навички щодо організації взаємного навчання фермерів за методикою Навчальних Гуртків

5.	Підтримка створення навчальних гуртків					Ініціативні фермери, КНЦ, дорадники	Створено пілотні навчальні гуртки для взаємної підтримки фермерів
6.	Дводенний відкритий простір для фермерів "Як ми можемо зробити структури для взаємного навчання та підтримки більш сталими?"					Фермери, команда проекту, дорадники	Проведено оцінку ефективності навчання фермерів та сплановано наступні кроки на 2021 рік
Налагодження діалогу та співпраці між фермерами, молокозаводами та проектом СМФ							
7.	Дві Діалогові зустрічі для фермерів, молокозаводів та проекту СМФ					Команда проекту СМФ, інвестор, фермери (представники фермерських ініціативних груп), представники молокозаводів	Створено майданчик для обговорення конфліктних питань між фермерами, молокозаводами та проектом СМФ
Консультавання інвестора щодо можливостей та ризиків розбудови колаборативної екосистеми проекту СМФ							
8.	Коучингові сесії з консультантами					Інвестор	Рефлексія щодо розвитку проекту СМФ
Фасилітація стратегічних партнерств							
9.	Річна стратегічна зустріч для зацікавлених сторін у форматі дводенного відкритого простору					Учасник и Пошуку Майбутнього 2019	Перегляд контексту впровадження проекту СМФ, перегляд стратегічних напрямків на 2021 рік.

Додатки

Фото напрацьованих матеріалів

<https://bit.ly/342zWKz>

Фото процесу заходу

<https://bit.ly/35h9m0u>

Сторінка події: <http://futuresearch.works/fmf>

Відеозвіт з заходу: <https://bit.ly/2KCdWye>

Сторінка проекту СМФ: http://korylkevych.org.ua/family_farm/