

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.05 – КМР. 466 “С” 2021.03.16. 03 ПЗ

**МИКОЛАЄНКО МАРИНИ АНАТОЛІЇВНИ**

**2021 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.511 (083.92):634.23

# НУБІП України

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту

\_\_\_\_\_ А. Д. Остапчук  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Л. В. Шинкарук  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

# НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему «Бізнес-план з вирощування черешні»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

# НУБІП України

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

Шинкарук Лідія Василівна

# НУБІП України

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор

Шинкарук Лідія Василівна

**Виконала**

Миколаєнко Марина Анатоліївна

# НУБІП України

# НУБІП України

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту

д.е.н., професор Шинкарук Л.В.  
(підпис)

2021 року

**ЗАВДАННЯ**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ  
Миколаєнко Марині Анатоліївни

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Бізнес-план з вирощування черешні»  
затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» березня 2021 р. № 466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 23 листопада 2021 р.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти  
України, матеріали мережі інтернет, монографії, періодичні видання, практичні матеріали

розробленого бізнес-плану.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розробити бізнес-план закладання саду черешні.
2. Дослідити ключові можливості світового ринку черешні.
3. Здійснити розрахунок основних показників фінансової діяльності підприємства та визначити основні джерела фінансування.

4. Внести пропозиції щодо можливих шляхів розширення асортименту готової  
продукції за допомогою підбірки альтернативних рішень з переробки черешні.

Дата видачі завдання «11» листопада 2020 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Шинкарук Л.В.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Миколаєнко М.А.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 69 с., 14 рис., 12 табл., 40 джерел.

Мета роботи - розробка бізнес-плану з проекту інвестиційного спрямування із закладення саду черешні на карликовій підщепі ВСЛ-2.

Об'єкт дослідження – система процесів інвестування на ринку вирощування та збуту черешні.

Предмет дослідження – особливості бізнес-планування інвестиційного проекту із закладання саду черешні.

Методи дослідження – індуктивний, дедуктивний, статистичний та порівняльний аналіз задіяв для вивчення та опрацювання кількісних та якісних параметрів.

У першому розділі було розглянуто особливості розвитку ринку черешні в Україні; досліджено особливості вирощування черешні в цілому в Полтавській області; проаналізовано особливості реалізації проекту.

У другому розділі магістерської роботи розроблено бізнес-план по вирощуванню черешні, визначено основні цілі, завдання та концепцію проекту, побудовано інвестиційний та організаційно-виробничий план проекту, проведена фінансово-економічна оцінка проекту, а також розроблена маркетингова стратегія.

У третьому розділі на основі усіх попередніх досліджень, були наведені пропозиції по реалізації бізнес-плану з вирощування черешні, також проведено комплексний SWOT-аналіз майбутнього бізнес-проекту.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списком використаних джерел.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	8
1.1 Аналіз ринку черешні в Україні .....	8
1.2 Динаміка виробництва, перспективи розвитку галузі та експорт.....	14
1.3 Особливості бізнес-проекту з вирощування саду черешні.....	18
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПРОЕКТ ПО ЗАКЛАДАННЮ САДУ ЧЕРЕШНІ .....	22
2.1 Мета, концепція та задачі проекту .....	22
2.2 Організаційно-виробничий план проекту.....	26
2.3 Маркетингова стратегія проекту .....	37
2.4 Інвестиційний план: джерела фінансування проекту та цільове спрямування інвестицій.....	40
2.5 Фінансово-економічна оцінка підприємства.....	44
2.6 SWOT- аналіз підприємства.....	51
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3 . ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ ІЗ ЗАКЛАДКИ САДУ ЧЕРЕШНІ .....	55
3.1. Оцінка ефективності проекту .....	55
3.2 Економічний ризик і сценарії розвитку проекту .....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність** цього дослідження полягає в тому, що опрацювання закономірностей розвитку та функціонування ринку черешні є важливим етапом формування пропозиції на цей вид продукції в майбутньому, оскільки виробничий процес та технології вирощування, якими користуються садові господарства інших країн, активно розвиваються зараз та впливають і також на ситуацію, яку ми можемо спостерігати на вітчизняному ринку.

Необхідна умова для забезпечення потреби населення фруктами цього виду є ефективне функціонування вітчизняного ринку черешні. Не менш важливо опрацювати кон'юнктуру ринку та цінову залежність по галузі в цілому. Адже, бачимо, що в сезон вартість плодів черешні коливається 90-150 грн./кг, що свідчить про недостатній розвиток технологій виробництва та власне його обсягів.

Питаннями розвитку продовольчого ринку, виробництва, споживання харчової продукції займалися багато науковців. Зокрема, щодо галузі садівництва, то тут слід відзначити роботу таких дослідників, як О. Ю. Єрмаков, С. А. Кішак, Л. А. Костюк, Т. А. Маркіна, В. А. Рудьов, В. А. Соболь, О. М. Шестопаль, А. І. Шумейко та ін [14].

Однак незважаючи на достатню кількість досліджень в економіці садівництва а також на наукові розробки, що спрямовані на пошук механізмів ефективного функціонування й розвитку вітчизняного ринку плодової продукції і насамперед кісточкових культур, було приділено відносно мало уваги.

**Мета і завдання дослідження.**  
*Мета* роботи – розробка бізнес плану проекту інвестиційного спрямування із закладення саду черешні на карликовій підщепі ВСЛ-2.

Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення наступних завдань:

- окреслити ключові особливості світового ринку черешні;

визначити методи садівництва, які переважають у країнах-постачальниках продукції в ЄС;

покроково розробити бізнес-план закладання саду черешні;

- висвітлити оптимальні територіально-економічні рішення задля закладання саду;

визначити можливі шляхи оптимізації живлення ґрунту, розробки та впровадження інноваційних рішень щодо попередньої технологічної підготовки ґрунту;

внести пропозиції щодо можливих шляхів розширення асортименту готової продукції за допомогою підбірки альтернативних рішень з переробки черешні;

- розробити ефективні для подальшого впровадження маркетингові стратегії;

визначити та обґрунтувати основні джерела фінансування проекту;

- промоніторити наявність перспективи міжнародної грантової участі за цим напрямом виробничої діяльності;

*Об'єкт* дослідження – система процесів інвестування на ринку вирощування та збуту черешні.

*Предмет* дослідження – особливості бізнес-планування інвестиційного проекту із закладання саду черешні.

**Методи дослідження.**

В ході роботи відбувалося дослідження структурно-функціональних прямих, зворотних, внутрішніх причинно-наслідкових зв'язків, із застосуванням методів логічного, історичного, структурного аналізу, а також синтезу у дослідженні європейського, загальносвітового та вітчизняного досвідів функціонування ринку черешні. У визначенні основних висновків було використано такі методи

опрацювання даних, як індуктивний та дедуктивний. Використовувався також статистичний та порівняльний аналіз задля вивчення та опрацювання кількісних та якісних параметрів.

### Практичне застосування.

Розробка цього бізнес-плану може бути використана в подальшому як у діяльності підприємств, які позиціонують себе як великі садові господарства щодо вирощування цього виду дерев, так і для юридичних або фізичних осіб, які тільки ознайомлюються із функціональними особливостями подібних бізнес-проектів для зачаткування цього виду господарства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

# НУБІП УКРАЇНИ

### 1.1 Аналіз ринку черешні в Україні

Черешня, вишня, абрикос, слива, персик і нектарин – це одні з найсмачніших фруктів, що можуть комфортно рости в наших кліматичних умовах. Серед усіх плодових культур саме кісточкові відзначаються безперечними перевагами – швидкоплідністю та ранньостиглістю багатьох сортів. Їхню роль значення у харчовому раціоні людини неможливо переоцінити і визначається вона великою кількістю поживних речовин, які містить в собі готова продукція – цукрів, органічних кислот і розчинних солей [2, с. 21].

Найбільш поширеними в Україні кісточковими культурами вважають сливу, черешню, вишню персик та абрикос. Плоди перерахованих культур мають особливі характеристики щодо виключної сезонності споживання свіжих фруктів через швидку втрату якісних властивостей і значно вищими цінами реалізації відносно, наприклад, зерняткових. А також, більш трудомістким процесом вирощування та збирання врожаю [2, с. 24].

Кісточкові культури користуються високим попитом серед вітчизняних споживачів, тому що, окрім споживання у фруктів та ягід у свіжому вигляді, вони також широко використовуються і для подальшої харчової переробки зі створенням похідних продуктів. Важливість і необхідність споживання кісточкових плодів підтверджується, зокрема, Розпорядженням Київської міської держадміністрації «Про забезпечення споживачів м. Києва кісточковими плодами», де чітко зазначається про необхідність організації торгівлі плодами кісточкових культур, контролю за здійсненням розрахунків та своєчасного постачання цих плодів, встановлення достатньої кількості торговельних точок та ін. [8, с. 14].

Виходячи з цього бачимо, що наукові праці із дослідження кон'юнктури ринку, цінової ситуації, а також прогнозування та визначення позитивних і

негативних факторів впливу на формування ринку кісточкових плодів сьогодні є  
вкрай актуальними.

В Україні у період з 2006–2014 рр. вирощувалося 314,8–545,9 тис. т плодів  
кісточкових культур, із яких найбільше поперемінно в динаміці вишень та слив [6,  
с. 148]

Так наприклад станом на 2014 р. обсяг виробництва слив становив 172,9  
(32%) та 134,7 тис. т (25%). Найменше вирощується персиків – 33,4 тис. т, що  
складає 6% обсягів виробництва. Перш за все це пояснюємо тим, що плоди сливи,  
черешні та вишні, окрім того, що користуються попитом у свіжому вигляді, серед  
більшості кісточкових культур є найбільш придатними для подальшої переробки і  
виготовлення похідної продукції [10, с. 45].

Площа плодоносних насаджень кісточкових плодів протягом останніх десяти  
років в Україні зменшилися в 1,3 рази – до 69,4 тис. га у 2011 р. Перш за все це  
відбулося внаслідок скорочення площі сільськогосподарських підприємств у  
майже 2,5 рази (що приблизно дорівнює 16,6 тис. га), оскільки в домогосподарствах  
площі плодоносних насаджень кісточкових плодів залишалися стабільними – 52–  
53 тис. га. Відтак, наразі спостерігаємо і вимушені констатувати наступну  
ситуацію: площі закладання кісточкових культур у сільськогосподарських  
підприємствах щороку знижуються – від 1 тис. га у 2014 р. до 0,3 тис. га у 2018 р.  
[11, с. 34]

Відповідно бачимо, що основний обсяг усіх кісточкових плодів в країні  
вирощують саме господарства населення, це близько 95 - 97%, і 377 - 518 тис. т.  
відповідно. Решта, близько 3 - 5% припадає вже на сільськогосподарські  
підприємства.

Можемо стверджувати, що подібна ситуація не сприяє розширенню  
експортних поставок плодів. Впродовж 2014 - 2018 рр. експортна складова  
становила лише 1,0–5,5 тис. т, враховуючи те, що вишні та черешні займали 5 - 65%

(0,1–3,2 тис. т), абрикос близько 3 - 33% (0,1–1,8 тис. т), персик – 0,3 - 75% (1,4 - 1,5 тис. т) і сливи – 1 - 45% (0,5–1,1 тис. т). Головним імпортером української продукції цього виду до 2012 року виступала головним чином Росія. Імпортні поставки протягом 2014 - 2018 рр. становили 9,9 - 47,1 тис. т, причому основний обсяг складають персики – 9,4 - 41,5 тис. т (83–95%). Починаючи з 2008 року, персиків імпортувалося на 20–80% більше, ніж вирощувалося в Україні [23, с. 236].

Лідерами в постачанні плодів кісточкових культур були Іспанія – 21,5 тис. т (46,2%), Греція – 17,4 тис. т (37,4%), Італія – 3,3 тис. т (7,1%), Туреччина – 2,4 тис. т (5,2%) [34].

Варто зазначити, що істотне зростання імпорту плодів спостерігалось у 2008 р. – у 4,8 рази відносно попередніх років. Оскільки саме того року відбувся вступ України до СОТ, було ухвалено Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України», згідно з яким відбулися зміни у митних тарифах на групу 0809 – абрикоси, вишні (черешні), персики (нектарини), сливи та терен свіжі – з 0,5 євро за 1 кг маси товару з урахуванням первинної тари (упаковки) на 5% [18].

Отже, можемо стверджувати, що саме зниження митних тарифів вплинуло на розширення обсягів імпортних поставок цих плодів. Так, збільшення імпорту плодів кісточкових, зокрема черешень та персиків може бути катастрофою для вітчизняних товаровиробників. Завдяки значним дотаціям в більш розвинених світових країнах-постачальниках та низьким митним бар'єрам, ці плоди постачаються на ринок зі значно нижчою вартістю, ніж у вітчизняних виробників.

Така ситуація складається через ряд негативних факторів, таких як: значно дорожче кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні – у 4 - 5 разів, проблеми, що виникають у процесі страхування через високі відсотки самих страхових внесків – 15% і франшизи (інколи вони можуть збільшуватися до 25–30%, таким чином страхова компанія убезпечує себе від ризику), велику кількість посередників між товаровиробниками й кінцевими споживачами кісточкової

продукції. Від товаровиробника до споживача плоди проходять через три торгові ланки – закупка та доставка до оптового ринку, оптовий ринок і роздрібна торгівля, які залишають собі приблизно по 20% вартості продукції. Як наслідок, роздрібні ціни на кісточкові плоди у 2–2,5 рази перевищують оптово-відпускні [4, с. 557].

Щодо регіонального розподілу виробництва, то лідерами у промисловому виробництві плодів цих культур є Херсонська область – 10,5 тис. т (38%), Запорізька – 6,3 (23%), Миколаївська – 3,0 (11%), Одеська та Дніпропетровська області – по 2,1 тис. т (8%). Разом сільськогосподарські підприємства цих регіонів у 2011 р. виробили 88% плодів [10, с. 261].

Одним із найвідоміших підприємств Херсонської області, де розташований найбільший сад кісточкових плодів в Україні, є «Агроторгова фірма ім. Солодухіна». Підприємство займається вирощуванням персиків, черешні та абрикосу. Площі під багаторічні насадження займають близько 1 тис. га (приблизно 42% промислових насаджень області в цілому). Валовий збір в урожайні роки сягає понад 5 тис. т кісточкових плодів, що становить майже 50% обсягів плодів, вирощених в області сільськогосподарськими підприємствами АПК [19, с. 201].

Щодо домогосподарств, то найбільше плодів кісточкових культур зосереджується у Дніпропетровській – 70 тис. т (14%), Одеській – 45,2 (9%), Донецькій – 43,1 (8%), Херсонській – 40,9 (8%), Полтавській – 34,1 (7%), Хмельницькій – 30,5 (6%) областях. Разом у 2012 р. вони виробили 52% плодів [33].

Урожайність плодів кісточкових щодо сільськогосподарських підприємств становить 2 т/га, це приблизно у 3,8 рази менше за середню урожайність господарств усіх категорій по світу загалом, яка дорівнює 7,5 т/га. У господарствах населення урожайність сягає 9,8 т/га, а це вище від промислового сектору і світового рівня відповідно у 4,9 та 1,3 рази [25, с. 40].

Щодо власне виробництва черешні, то із загального врожаю, що сягає 70-80 тисяч тонн черешні, яка щороку вирощується в Україні, приблизно четверта

частина всієї продукції досягає у садових господарствах Мелітополя. «Мелітопольську черешню» заснували в 2002 році і це підприємство є одним із найуспішніших прикладів вирощування черешні в Україні. Слід зазначити, що з

2010 року компанія перейшла на інтенсивні схеми посадки і замість 600 дерев на один гектар тепер висаджують 1 600 дерев, що сприяє підвищенню урожайності [34].

У 2019 році в садок підприємства було зібрано 610 тонн черешні, 90% якої згодом експортують переважно в Білорусь, Польщу та Молдову, які станом на сьогодні виступають головними імпортерами вітчизняних плодів кісточкових цього типу. У 2018 році вітчизняною черешнею зацікавився також і Китай. Зараз триває процедура узгодження фіто санітарних вимог між двома країнами [34].

Отже, станом на сьогодні Україна посідає десяте місце серед найбільших світових виробників черешні із 70-75 тис т ягоди щороку. Лідером наразі залишається Туреччина – тут вирощується близько 600 тис т щороку [32].

Щодо обсягів споживання плодів кісточкових, слід зазначити що упродовж 2011–2017 рр. вони склали близько 7–12 кг на особу в рік, або 44 - 75% раціональної норми споживання – 16 кг. До того ж, частка імпортованих плодів у обсязі споживання становить 8–10% [21, с. 274].

Слід зауважити, що незважаючи на подекуди нижчі ціни на імпортовану черешню в сезон, вітчизняні плоди за якістю є значно поживнішими й безпечнішими у вживанні, оскільки містять менше залишків хімічних речовин. Досліджуючи літературу із питань зберігання плодів кісточкових культур є окремі приписи щодо споживчої цінності, якої плоди повинні досягати на дереві, тому що за інших умов, при зберіганні в подальшому вони не матимуть відповідно високої якості.

Станом на сьогодні бачимо, що розширення виробництва промисловим сектором не передбачається через доволі незначне щорічне закладання садів,

нестачу фінансових ресурсів, підвищення цін на паливо та засоби захисту рослин, а також низьку цінову конкурентоспроможність.

Посезонне споживання кісточкових плодів пов'язане з низькою забезпеченістю сільськогосподарських підприємств холодильними установками, сховищами та іншим устаткуванням цього виду призначення. За оцінками експертів, станом на 2015 р. потужність усіх сховищ із регульованим газовим середовищем (РГС) та ультра низьким вмістом кисню (ULO) в Україні склала близько 20 - 22 тис. т. [19, с. 141]

Причому частка сучасних сховищ становила тоді лише 27%. З огляду на те, що практично всі плоди кісточкових культур виробляються господарствами населення в міжсезоння, у роздрібній мережі продаються лише імпортовані плоди.

Сільськогосподарські підприємства реалізують плоди переважно посередницьким структурам – 53% та на ринку, через магазини, торгово-промислові палатки – 38%.

Найбільше плодів надходить у продаж із Херсонської області – 36% (9,8 тис. т), що в свою чергу разом із Запорізькою областю є лідером з їх виробництва.

Бачимо наразі, що для переробних підприємств збувається лише незначна частка – 9%, в той час як саме цей канал реалізації за умов відсутності відповідних технологій зберігання логічно повинен займати пріоритетне місце [6, с. 192].

Однак, слід врахувати також те, що переробна галузь в Україні розвивається дуже повільно. Власниками переробних підприємств частково чи переважно є іноземні компанії, яким вигідніше для переробки використовувати дешевшу імпортовану сировину. Підґрунтя для нерозвиненості промислової переробки плодів було закладено ще в 1990-ті роки. Адже, у 1991 р. у плодовій промисловості близько 81,2% всього технологічного обладнання не відповідало тодішнім світовим аналогам. Це мало місце через значні конструктивні недоліки окремих технологічних ліній та обладнання, а також порівняно низьку якість їх виробництва й експлуатації, але насамперед – через відсутність системи машин, що давало б змогу налагодити безвідходний технологічний процес [20, с. 64-65].

Таким чином, підвищення рівня техніко-технологічного забезпечення матеріально-технічної бази залишається й донині одним із основних чинників для розвитку галузі переробки плодової продукції.

## 1.2 Динаміка виробництва, перспективи розвитку галузі та експорт

Погодні умови є важливим чинником, який щороку впливає на показники експорту продукції агропромислового комплексу країни. Що стосується кісточкових плодів, тут відзначаємо особливу залежність через відносно невеликі терміни зберігання стиглої продукції у тарах. Відтак, для того щоб продовжити строки зберігання фруктів та постачати їх не лише в межах України, а й закордон, підприємству в числі потужностей варто мати гідрокулінг (спеціальні холодильні установки новітнього зразка), обладнання для оптичного сортування ягід, а також досвід упаковки та логістики, які відповідають вимогам ЄС, у тому разі якщо для експорту розглядаємо європейські країни, відповідно.

Україна виступає експортером черешні для таких країн, як: Білорусія, Молдова, Польща, а також Чилі і Туреччина, та з початку сезону 2019 року, як відомо, відбулися перші поставки плодів вітчизняної черешні до Китаю.

За даними Української асоціації аграрного експорту та інтернет-джерела «Агропортал», Україна станом на сьогодні посідає друге місце серед світових постачальників за обсягом виробництва черешень, так як щороку вітчизняні садівники вирощують 133 тис. тонн цієї ягоди. Примітно те, що при цьому тільки 20% від усього обсягу вирощують професійні аграрії [4, с. 557].

Проте, щодо ефективності технологій захисту плодів від комах, до прикладу, вітчизняні виробники не мають таких лідируючих позицій. У промисловому виробництві садівники-аграрії практично не використовують добрив, обробляючи у процесі вирощування тільки експериментальні ділянки. Саме тому існує потреба для вітчизняних фермерів у тому, щоб розвиватися систематично саме у цьому

напряму, впроваджувати в процесі сучасні технології, які дозволять виробляти якісний продукт.

### Зовнішня торгівля черешнями

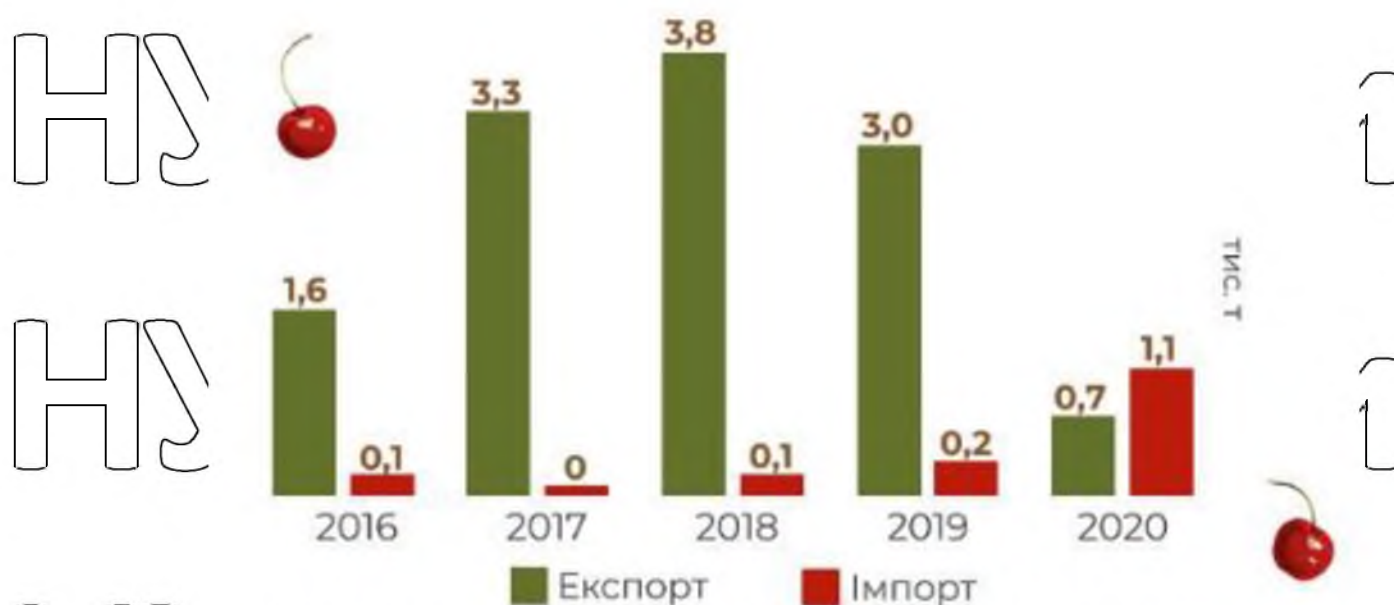


Рис. 1 (Зовнішня торгівля черешнями: Джерело 1)

Як видно на рис.1, з точки зору співвідношення експорту та імпорту плодів черешні, можемо вважати 2017 за найбільш вдалий для українських виробників цього виду продукції, адже примітним є те, що у 2017 році Україна повністю забезпечила себе кісточковою культурою цього виду. Натомість, у зв'язку із погодними умовами минулого року бачимо, що ситуація для виробників значно погіршилася, як з точки зору імпорту, так і відповідно експортних об'ємів.

В 2020 році було зібрано 63,6 тис. т черешні, що на 7% менше аналогічного показника 2019 року. Таке падіння показників було спричинено також зниженням купівельної спроможності громадян внаслідок тривалих карантинних обмежень.

Друга причина низького попиту, спираючись на думку експертів, полягає в скороченні населення, яке здатне купувати і вживати такий продукт як черешня.

Сюди варто віднести не тільки виїзд праездатного населення за кордон, а й втрату



Україною контролю над Кримом і частиною Донбасу – саме ці регіони споживали значний обсяг черешні, що вирощувалась в різних регіонах України [4, с. 557].

На рис. 1.2 зображена динаміка виробництва черешні у вітчизняних домогосподарствах та сільськогосподарських підприємствах зокрема, а також представлений перелік ключових країн-імпортерів української черешні станом на 2020 р., що для цього дослідження має значення з точки зору розробки як інвестиційної, так і маркетингової стратегії в подальшому ході роботи.

### Динаміка виробництва

ТИС. Т



Ключові імпортери з України		2020 рік	Ключові експортери в Україну	
Білорусь	560	ТОНН	Греція	453
Польща	92		Молдова	198
Великобританія	20		Туреччина	187
Нідерланди	11		Сирія	100
			Узбекистан	62

Рис. 1.2 (Динаміка виробництва черешні в Україні. Експорт та імпорт; Джерело 1)

Аналітики прогнозують зростання загальних витрати країн-експортерів черешні і у 2021 р., які можуть скласти від \$ 700 до \$ 900 млн. Приблизно настільки знизиться світова торгівля черешнею. Нижче на рис. 1.3 можемо побачити десятку країн, які за даними FAOSTAT у 2015-2016 роках були передовими експортерами черешні у світі та не залишають своїх позицій і зараз [31].



Рис. 1.4 (Десятка країн із найбільшим виробництвом плодів черешні:

Джерело 2)

Отже, задля того, щоб і далі утримувати експортні позиції на світових ринках збуту, українські виробники в першу чергу повинні приділити увагу логістиці та інноваційній складовій на власних виробництвах. Адже, від цього майже напряду залежить вартість реалізації плодів, а також і загальна репутація постачальника на ринку.

Так, найвідомішим підходом, яким вже послуговуються вітчизняні фермери є технологія гідрокулінгу як додаткового спеціального охолодження плодів, так і автоматизація усіх процесів виробництва, таких як калібрування і фасування.

Слід зазначити окремо, що компанія Clyde Orchards (Нова Зеландія), не так давно почала інвестувати в технологію *Cravo retractable*, що уявляє собою розсувні дахи для теплиць. Така технологія дає можливість збирати врожаї черешні на кілька тижнів раніше і збільшувати відповідно обсяги виробництва за рахунок запобігання зайвих втрат плодів як в кількісному, так і в якісному еквіваленті.

Отже, бачимо, що невід'ємною складовою успішної експортної діяльності країни на міжнародному ринку є застосування виробниками-постачальниками новітніх технологій та підходів щодо вирощування плодівих культур [17, с.169].

### 1.3 Особливості бізнес-проекту з вирощування саду черешні

Оскільки основні насадження, на яких відбувається власне вирощування черешні зосереджені здебільшого на півдні України, для нашого проекту ми обрали таке територіально-економічне розташування саду, що на нашу думку є більш вигідним для конкретного проекту.

Отже, наші сади будуть закладатися у Полтавській області, Лубенського району в с. Сотницьке. Клімат у регіоні визначається як помірний, континентальний, з переважно рівнинними територіями, теплим літом з середньою температурою 23,1 градусів Цельсія, та - 6,2 градусів за Цельсієм. Кількість опадів становить приблизно 580 - 480 мм/рік. Також на території області розташовується велика кількість водойм, таким чином, це може дещо полегшити в майбутньому питання поливу дерев.

Цьогоріч садівники зіткнулися із проблемою логістичного характеру: внаслідок великої кількості опадів, що випала, плоди черешні увібрали більш вологи і внаслідок цього постало питання їх транспортування щонайменше по території України. Закладаючи сад у Полтавській області, ми орієнтуємося на розвиток логістичних схем таким чином, щоб в перспективі наші плоди могли бути доставлені до покупця, зберігши при цьому свій товарний вигляд.

Інтенсифікація, покращення технологій агропромислового виробництва, оптимізація структури посівних площ, садових домогосподарств та підприємств, створення як наслідок сприятливого інвестиційного клімату є тими тенденціями, що характерні для аграрного сектору Полтавської області і є джерелами його динамічного розвитку.

Відомо, що черешня за природою є сильнорослою породою, що пізно вступає у плодоношення. Подібні характеристики біологічного портрету виду впливали на технології вирощування черешні. В минулому насадження були досить екстенсивними, їх щільність сягала близько 400-600 дерев/га. Урожай після закладання саду слід було очікувати близько 6-7 років, а стрімкий ріст дерев у свою

чергу ускладнював формування крон. Були також проблеми і зі збором плодів на високих деревах [19, с. 278].

Підходи до вирощування черешні в Європі почали змінюватися приблизно 30 років тому, разом із появою слаборослих підщеп для черешні. На зміну екстенсивній технології почала приходити інтенсифікація саду, і ця методика почала набувати у вирощуванні плодів черешні усе вагомішого значення. Зараз можемо спостерігати черешневі сади зі щільністю насаджень близько 6000 дерев/га, що у 100 разів перевищує показники 30-ти річної давності [23, с. 237].

Вирішальним кроком до інтенсифікації саду стала саме поява карликових підщеп. Відтак, слаборослі підщепи для черешні з'явилися у Росії (ВСЛ-2) та Німеччині (серія Гізела, університет Giessen, підщепи Гізела-3 створена 1969 року). Згодом були створені підщепи серії Піку (Piku-1, 1975 рік, Дрезден, Німеччина), Р-НЛ (серію створено у 1970-х рр. у VŠÚO Holovousy, Чехія), ще згодом у США — підщепи серії Максма (Forest Grove Nursery University, підщепи Максма-14 зареєстрована 1987 року), а у Франції — підщепу Санта Лючія (міжнародне позначення Santa Lucia 64, створена у INRA 1987 року). Усі ці підщепи розмножували вегетативно [36].

Для свого інтенсивного саду ми обираємо карликові підщепи. Оскільки карликові підщепи послаблюють силу росту дерева, маємо можливість робити насадження щільнішими. Карликове дерево дасть менший урожай, ніж якщо, до прикладу, ми щепили сорт на сіянці, проте в сумі урожай з гектара, на якому буде розташовано багато карликових дерев, має бути значно більшим. Згідно з нашими очікуваннями, поліпшиться також і якість плодів. На дереві їх буде менша кількість, що дасть змогу рослині більше жити плоди.

Для свого саду ми обираємо підщепу ВСЛ – 2. Щеплені на молоді карликові дерева цвістимуть вже під час весни закладання саду. На другий – третій рік у саду вони починають давати товарні урожаї.



ВСЛ-2 – це одна з найбільш застосовуваних підщеп, яка послаблює ріст неплених сортів на 40-50% на противагу підщепам пташиної черешні. Вона також досить позитивно впливає на обсяги врожайного навантаження, що у свою чергу для деяких сортів спричиняє проблеми з величиною і якістю плодів (наприклад, у сортів Лапінс і Світхарт) [5, с. 7 - 8].

Ще однією перевагою цього сорту є достатньо ранній вступ у плодоношення, а також можливість швидкого збирання плодів і закладання саду з високою щільністю посадки саджанців. Оптимальне врожайне навантаження при цьому дорівнює 14 кг/дерево. Сумарна урожайність черешні протягом 4-х років плодоношення на підщепі ВСЛ-2 за прогнозами спеціалістів сягатиме 45 тонн/га.

Окрім придбання покупки саджанців та інших витрат, які ми відносимо до основних відносно закладення саду, необхідні кошти на добрива. Адже, черешні потребують не тільки натурального підживлення (перегною, посліду, гною, золи), а також і спеціальних мінеральних добрив та препаратів, що захищають плоди від наслідків уражень шкідниками або погодними умовами.

Закладаючи сад, слід врахувати систему водопостачання для ефективного поливу дерев. В подальшому для зберігання та підготовки до транспортування врожаю слід буде орендувати спеціальні холодильні приміщення, в яких має бути певний рівень вологості та оптимальна температура. Велике значення має також тара для зберігання та перевезення плодів.

Щодо подальших етапів ведення господарства, слід зазначити, що для налагодження каналів збуту і укладення договорів варто перш за все провести переговори із продавцями фруктів на місцевих ринках Полтавської області, як і з власниками мереж гіпермаркетів або магазинів, які займаються реалізацією фруктів та овочів.

Варто одразу знайти підприємства, які займаються переробкою готової продукції для виготовлення дитячого харчування, фруктових пюре чи соків, або ж інвестувати кошти в обладнання власної лінії виробництва різних видів похідної

продукції. Можна укласти договір з виноробним підприємством і поставляти черешні для виробництва вина.

При правильному підході бізнес з вирощування черешні за оцінками спеціалістів та нашими розрахунками, принесе власнику відчутний прибуток. Це такий вид підприємницької господарської діяльності, який при дбайливому ставленні та догляді за садом даватиме постійно зростаючий рівень врожайності.

### Висновки до розділу 1

Отже, закладення саду черешні є перспективним прибутковим видом господарської діяльності, за умов належного дотримання норм її ведення, впорядкування витрат та розподілення майбутніх доходів у інвестиційний фонд для подальшого розвитку проекту. Адже, із застосуванням інвестиційних підходів та новітніх технологій щодо вирощування плодів, є широкі можливості виходу на міжнародний ринок збуту продукції.

Ключовими підходами до побудови успішної моделі саду є правильне підбирання територіально та економічно вигідного розташування підприємства, моніторинг роботи вже наявних функціонуючих та конкурентоспроможних садів, дослідження структури щільності посадки саджанців та власне визначення пріоритетних сортів для проекту, а також детальні розрахунки усіх етапів функціонування даного виду підприємства.

## РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПРОЕКТ ПО ЗАКЛАДАННЮ САДУ ЧЕРЕШНІ

### 2.1 Мета, концепція та задачі проекту

Безумовним фактором впливу на ведення будь-якого виду бізнес-проектів – нових проектів аграрного сектору загалом чи проекту по закладенню саду черешні зокрема, є ті соціально-економічні умови навколишнього середовища, з якими ми наразі маємо взаємодіяти і до яких варто, що найважливіше, пристосовуватися. У розрізі ведення бізнесу це є принципово важливим і необхідним задля створення власної ефективної стратегії входу на ринок, розвитку та формування продуктивної команди, що також є одним із ключових факторів успішної реалізації будь-яких бізнес-ідей [3, с. 82].

При створенні бізнес-плану, ми маємо враховувати наслідки, до яких призвела економічна криза, пов'язана із COVID - 19, тому що вони впливають і формують всі правки, які вносяться до економіки сьогодні. Беззаперечним фактом протягом останніх двох років є те, що коронавірус змінив і продовжує змінювати економіку та власне підходи до ведення бізнесу в цілому. Серед основних особливостей впливу пандемії, з якими ми вже зіштовхнулися, слід зазначити наступні:

- нестабільність споживчого попиту;
- порушення логістики, стала загроза ризику збоїв, що можуть виникнути у ланцюгу поставок, а також скорочення виробничих потужностей та обсягів виготовлення того чи іншого продукту;
- переважний розвиток дистанційних методів роботи та навчання;
- скасування живих тренінгів, курсів, зустрічей та комунікацій між виробниками та постачальниками, та більшості рекламно-інформаційних заходів загалом;

Одним із наслідків, які спричиняє соціальна дистанція, є також і витіснення роздрібною торгівлі в цілому, що безумовно є додатковим поштовхом для нас у пошуках нових варіантів налагодження маркетингових стратегій підприємства, аби

не зменшувати масштабів виробництва, а навпаки розширювати області взаємодії зі споживачами та впливати на кон'юнктуру ринку.

В умовах COVID-19 змінюється власне формат ведення бізнесу, що вимагає від кожного підприємця розробки гнучкої адаптивної структури. Бачимо, що тепер підприємцям усіх рівнів слід швидше реагувати на зміну соціальної споживчої поведінки та економічного середовища взагалі.

У зв'язку з поширенням COVID-19, концепція нашого бізнес-проекту має передбачити наступне:

- адаптацію до ключових змін попиту, пропозиції на ринку та економічного середовища;
- сценарій гнучкої та відносно оперативної перебудови системи ведення справ;
- мінімізація економічних збитків;
- перехід на бік інновацій, використання цифрових технологій та новітніх підходів щодо ведення господарства;
- за критичної необхідності, втілення стратегії переформатування ланцюгів виробництва та збуту;
- забезпечення повноцінної роботи команди автономно, на віддаленій основі за можливості (особливо в несезонні періоди) [10] с.35].

Все, що було перераховано вище, має вплив на формування концепції, мети та візії підприємства, а також стилю ведення справ в цілому.

Варто зазначити, що наслідки впливу пандемії на попит черешні як в сезон (свіжі фрукти), так і в осінньо-зимовий період (заморожені фрукти) є досить незначним, проте позитивним. Більшою мірою попит на ці фрукти фактично не зазнає великих змін, на відміну від пропозиції, яка змінюється із року в рік в залежності від багатьох умов навколишнього середовища, такі як в першу чергу погодні умови.

Садівництво в Україні не можна назвати достатньо розвиненим, а ведучи мову про черешню бачимо, що більше 50% фруктів вирощується саме дрібними домашніми господарствами, переважно для власних потреб сімей.



Проблема вітчизняних садівників, які займаються вирощуванням цього фрукту у відносно великих масштабах була і залишається порівняний застій експортних каналів та технології підбору, висадки, догляду за деревами і безпосередньо вирощування черешні, які є відверто застарілими, а також часто недотримання технологічних вимог, що спричиняє, у свою чергу, збільшення частки так званої «промислової» черешні в кінці сезону та зменшує відповідно обсяг фруктів, які є придатними для експорту.

Все це зумовлює необхідність впровадження та подальшого удосконалення інноваційних технологій у виробництві, а також переймання досвіду таких великих іноземних партнерів як Туреччина, США, Італія, Іспанія та Узбекистан, які відносяться до країн, що є наразі найбільшими експортерами черешні на світовому ринку.

Концепція цього проекту полягає перш за все у вирощуванні якісної української продукції із використанням мінімальних затрат для виробництва, а також у досягненні високих показників частки плодів черешні, які є придатними за ДСТУ та усіма нормами експортних поставок. Також однією із цілей реалізації проекту є максимально ефективна реалізація тих плодів, які постраждали від впливу навколишнього середовища. Таким чином, сад черешні величиною всього в 1 га, але закладений за методикою інтенсивного садівництва, до застосування якої перейшли більшість світових виробників та найбільші українські садово-фермерські господарства, може бути ефективним при правильному використанні технологій, починаючи вже з другого року від початку плодоношення.

Отже, основною метою проекту є закладення інтенсивного саду, який забезпечить нам підприємницьку діяльність за довготривалим типом та окупить себе не більше ніж за 5 років.

До цілей проекту можна також віднести наступні:

- створення конкурентоспроможного продукту високої якості із побудовою ефективною маркетинговою кампанією;

- закладення черешневого саду інтенсивного типу на підщепі ВСЛ-2 із дворічними саджанцями сорту «Рекордистка», «Стакато», «Валерій Чкалов» та «Казка», з різними періодами плодоношення;

- забезпечення окупності бізнесу на 5 рік з початку реалізації проекту;

- залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, розширення комунікацій та домовленостей з подальшого масштабування бізнесу;

- пошук вітчизняних каналів збуту та побудова стратегії поступового

виходу на світовий ринок.  
Отже, цілі нашого проекту можемо охарактеризувати як наступне (див. Таблиця 2.1):

Таблиця 2.1 Цілі даного проекту (Джерело: власні розрахунки)

Галузь	Ціль	Мета
Інновації	Новітній підхід до обладнання саду та схем висадки саджанців	Закупівля декількох сортів карликових саджанців Морозильне обладнання Впровадження технології гідрокুলінгу Вантажівки
Маркетинг	Пошук та налагодження каналів збуту	Дослідження ринку, позиціонування
Фінанси	Закладення саду за інтенсивним типом садівництва	Організація фінансового контролю діяльності підприємства
Команда	Запровадження нових робочих місць Збільшення заробітної плати	Підвищення професійного рівня кадрів шляхом залучення їх до технологічного процесу усіх рівнів та участі у науково-практичних семінарах

Таким чином, з метою реалізації проекту, нам варто поставити перед собою такі завдання, як:

1. Розробка повноцінної стратегії розвитку на усіх етапах життєвого циклу проекту;
2. Дослідження функціонування вітчизняного та міжнародного ринків, з метою оптимізації виробничих витрат, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
3. Створення ефективної цільової маркетингової стратегії, що забезпечить нам підвищення конкурентоспроможності продукції та сприятиме розширенню каналів збуту;
4. Створення системи управління та контролю технологічної діяльності підприємства, задля досягнення щороку частки плодів комерційної черешні не менш як 80% від усього врожаю;
5. Створити продуктивну бізнес-команду в перспективі задля пошуку креативних рішень та стратегій, а також моніторингу інноваційних ідей. Все це в результаті збільшить рівень привабливості підприємства як для вітчизняних/іноземних інвесторів та партнерів, так і для світових імпортерів черешні;
6. Розрахунок основних показників фінансової діяльності підприємства та визначення основних джерел фінансування.
7. Знаходження джерел доходу від проекту і також розрахунок перспективи встановлення холодильної установки, яка дасть можливість збуту заморожених плодів промислової черешні у несезонні періоди за оптовими цінами.

## 2.2 Організаційно-виробничий план проекту

Найкращим варіантом місця закладки нашого саду є Полтавська область. Площа землі в розмірі 1 га для закладки інтенсивного саду є в розпорядженні у

батьків директора підприємства, тому оплата оренди не потрібна на офіційному рівні. У свою чергу це зменшує грошові витрати та витрати часу на оформлення додаткової документації. Окрім того, у регіоні не занадто розвинена галузь садівництва, в більшості фермерські господарства зайняті тваринництвом, тому на обласному рівні конкуренція відсутня. Це в свою чергу є поштовхом до пошуку партнерів на міжобласному рівні та забезпечення активної співпраці в розрізі експортних питань.

Витрати за проектом є важливим елементом організаційно-виробничого плану. Перед тим як перейти до характеристики витрат, варто зазначити різницю між постійними та змінними витратами.

Отже, *постійні витрати* — це витрати, які за умов збільшення або зменшення масштабів виробництва у короткостроковому періоді не зазнають значних змін. До постійних витрат в розрізі галузі садівництва ми можемо віднести амортизацію техніки і приміщень, рентну плату за землю або інші ресурси, заробітну плату постійних працівників, земельний податок, загальновиробничі витрати в галузі, страхові платежі за посіви і майно рослинницьких галузей, ремонт приміщень, що використовуються у садівництві.

Однією із особливостей постійних витрат є те, що в короткостроковому періоді трудовому колективу їх складно зменшувати. Скажімо, виробниче підприємство придбало систему крапельного поливу для дерев, таким чином загальна сума постійних витрат не залежатиме від площі посадки чи збирання.

Тому для ефективної роботи підприємству необхідно раціонально використовувати ресурси, які є носіями постійних витрат, зменшуючи цим їх суму на одиницю площі або продукції. Якщо такі ресурси не використовуються, то вони можуть вважатися втраченою можливістю.

Одним із прикладів такої втрати можуть бути порожні або не повністю використовувані виробничі приміщення. Підприємство здійснювати ремонт і амортизувати їх як правило, але ці витрати повністю або частково є

непродуктивними, а частина споживної вартості даного ресурсу буде незворотно втраченою [3, с. 82].

Змінними є такі витрати, величина яких залежить від масштабів виробництва.

У садівництві до таких витрат можемо віднести вартість насіння, витрати на мінеральні добрива й отрутохімікати, на органічні добрива, паливно-мастильні матеріали, на технічний огляд і ремонт техніки, транспортні витрати на перевезення і доробку продукції, витрати на оплату праці найманих працівників і працівників підприємства, які виконують збиральні роботи і роботи, пов'язані з використанням ресурсів, що є елементом змінних витрат (наприклад, оплата праці сезонних робітників, які обробляють посіви отрутохімікатами) [3, с. 81].

Нижче наведено таблицю (Таблиця 2.2) зі статтями постійних та змінних витрат за проектом з розрахунку на період з початку 2022 року по 2027 рік з урахуванням умов та особливостей технологічного процесу закладки інтенсивного саду черешні та замороження плодів нижчої якості в перспективі.

Таблиця 2.2 Статті витрат за проектом (Джерело: власні розрахунки)

Статті витрат	Всього
<b>Змінні витрати</b>	<b>1,084,050</b>
Меліорація (перед посадкою)	1,000
Глибока оранка + закладка лунок	10,000
Удобрення карбонітом (30 г / м <sup>2</sup> )	7,050
Система крапельного поливу	124,000
Противградова установка (сітка)	80,000
Гідроруління	31,500
Саджанці	400,000
Драбина для збору урожаю	2,500
Персонал для збору врожаю	316,000
Вантажники	112,000

<b>Постійні витрати</b>	<b>4,312,938</b>
Обрізка та формування гілок	45,000
Захист від шкідників + оренда обрисувача	5,760
Дерев'янні ящики для транспортування (по 15 кг)	100,000
Побілка дерев	70,000
Електроенергія та комунальні платежі	20,000
Оплата праці	3,085,300
ЄСВ	1,036,878
Амортизація	208,546
<b>Всього</b>	<b>5,396,988</b>
<b>Всього з урахуванням амортизації</b>	<b>5,605,534</b>

З початку березня 2022 року потрібно обробити обрану земельну ділянку та підготувати ґрунт до закладки саду. Для цього проведемо глибоку оранку та меліорацію землі. Для виконання робіт з глибокої оранки та меліорації потрібно організувати оренду трактору.

Меліорація є цілеспрямованим покращенням властивостей природно-територіальних комплексів з метою оптимального використання потенціалу ґрунтів. Відомо, що навіть вдало обрана ділянка землі не завжди є підходящою для освоєння плодового саду. Існує ряд випадків, за яких потрібно проводити меліоративні роботи на усій площі та додатково на окремих її частинах [13, с. 96].

Проте, за цим проектом рекомендується в процесі передпосадкових робіт провести обов'язкову меліорацію землі. З метою меліорації ділянки і скидання поверхневих вод, які створюють періодичне перезволоження ґрунту в осінній і весняний періоди, плоді дерева висаджують на валах і пагорбах.

Перед посадкою потрібно провести меліорацію та удобрити землю, з метою покращення умов вирощування карликових дворічних саджанців на підщепі ВСЛ-2 та їх подальшого врожаю.

Ведучи мову про закупівлю саджанців, слід зазначити, що до цього потрібен особливий підхід, адже саме від цього етапу закладення інтенсивного саду і залежить ефективність усього проекту та власне прибуток.

Отже, обираючи саджанці, слід звернути увагу на розплідники і купувати їх варто саме там, як приклад можемо навести мелітопольський розплідник. Плоди із цього саду широко відомі своєю якістю не лише в межах українського ринку, але й також на міжнародній арені [15, с. 32].

Так, згідно різних стратегій розвитку підприємства, можна обрати два шляхи: спрямований на великі обсяги виробництва і як наслідок більшість уваги тут має спрямовуватися на розвиток логістики, транспортування та підбір сорту, як правило одного, має бути зорієнтованим на це.

Є й інша стратегія, більш доречна в розрізі закладення саду черешні, яка полягає у диверсифікації сортів дерев в межах одного саду, що дає можливість не лише зменшити залежність від сезонності і постачати плоди протягом усього літа, а також заморожені плоди в подальшому під час осінньо-зимового періоду, а також і ліквідує водночас необхідність витрат на висадку запилювачів. Адже, для різних сортів черешні, висаджених в межах одного саду, не потрібно додаткових дерев-запилювачів, вони здатні до самостійного запилення щосезонно.

Отже, для нашого саду обираємо 4 різних сорти саджанців, які в подальшому забезпечать нами прибуток впродовж усього літнього сезону:

- «Валерій Чкалов» (цей сорт відноситься до ранніх і вступає у плодоношення вже на початку - в середині червня; має відносно добру морозостійкість, якість плодів та відмінні смакові характеристики)
- «Казка» (сорт відноситься до ранніх, плодоношення настає вже в середині-наприкінці травня; є похідним від сорту «Валерій Чкалов», має крупні плоди та добре транспортується)
- «Рекордистка» (один із пізніх сортів, вступає у період плодоношення на початку - в середині липня; відмінно підходить не лише для споживання у свіжому вигляді, а й для консервації, дерево

відрізняється відносною морозостійкістю і витримує без додаткового утеплення морози до -25 градусів Цельсія у зимовий сезон).

«*Стакато*» (пізній сорт, вступає у період плодоношення наприкінці липня – на початку серпня, відрізняється відмінною

транспортабельністю, плоди витримують до 10 днів в дорозі без втрати своїх смакових та якісних властивостей, є одним із найкращих сортів серед пізніх) [23, с. 236-237].

Для посадки застосуємо схему, найбільш підходящу для закладення

інтенсивного саду черешні, а саме 2м \* 2,5м. Таким чином, відстань між деревами

при висадці буде 2м, а в міжрядді – 2,5м.

Посадкова яма, зазвичай, викопується достатньо глибока. Вона може сягати до 0,6-0,8 м в глибину і до 1,0 - 1,2 м в ширину. На дно ями укладається шар

дренажу, поверх якого всипається до двох відер родючої суміші. До її складу

входить: листова земля, перепрілий компост, мінеральна суміш. Якщо саджанець в контейнері або з грудкою землі, то його просто встановлюють і засипають ґрунтом.

Саджанець з відкритими корінням на годину - два опускають в розчин стимулятора росту. Після чого встановлюють в яму, розправляють коріння і закривають ґрунтом.

Землю навколо саджанця акуратно ущільнюють.

Враховуючи це, бачимо, що для закладення саду черешні на земельній ділянці величиною в 1 га, слід закупити 2000 саджанців вартістю 200 грн/дерево.

Закуповуючи саджанці у мелітопольському розсаднику, ми матимемо можливість ознайомитися із їхніми підходами до вирощування плодів в межах інтенсивного

саду, тобто перейняти досвід від конкурентоспроможного виробника на ринку, а також налагодити зв'язки для подальшої співпраці в межах реалізації

маркетингової стратегії нашого підприємства.

Оскільки дуже важливо не перезволожувати землю, оскільки це в результаті

може призводити до переохолодження в осінньо-зимовий період, варто встановити систему крапельного поливу. Разом із передпосадковими роботами, враховуємо до

змінних витрат розпушування ґрунту та органічні добрива.



Протиградова установка, закупівля драбин а також тари для збору врожаю, дерев'яних ящиків місткістю 15 кг, а також оплати праці сезонних робітників – збиральників черешні та вантажників, віднесемо до змінних витрат за проектом.

Встановлення та забезпечення роботи гідрокулінгової установки для охолодження фруктів, а також закупівлю вантажівок відносимо до статей інвестиційного плану проекту. Обрізку та формування гілок щосезонно, як і захист від шкідників та удобрення дерев, а також побілка дерев та платежі за електроенергію вносимо до статей постійних витрат.

Окремо варто винести оплату праці як статтю постійних витрат. У зв'язку із сучасною тенденцією до скорочення працівників та переходу до дистанційної роботи, у загальному персонал підприємства налічує 6 осіб. Розглянемо основні обов'язки щодо керівних посад на підприємстві. Так, до обов'язків директора підприємства належить:

1. Визначати, формулювати, планувати і координувати усі види діяльності даного підприємства.

2. Організація роботи та ефективної взаємодії виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направлення їхньої діяльності на досягнення відносно високих темпів розвитку та покращення обсягів виробництва і якості продукції.

3. Організація виробничо-господарської діяльності підприємства.

4. Направлення діяльності персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.

5. Забезпечення відповідності продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і

прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.

Наприкінці кожного місяця проводиться нарахування працівникам заробітної плати згідно з діючими умовами оплати праці: нарахування окладів, доплат і надбавок, в т. ч. за роботу у нічний час, роботу у святкові та неробочі дні тощо, а по закінченню облікового періоду (півріччя), у випадку наявності надурочних годин, проводиться оплата надурочної роботи. Щодо фонду оплати праці згідно нашого проекту, маємо наступне (див. Таблиця 2.3):

Таблиця 2.3. Фонд оплати праці (Джерело: власні розрахунки)

Посада	Заробітна плата	Заробітна плата, враховуючи податок	Кількість працівників	Загальна оплата праці	ЄСВ
Директор підприємства	12,000	14,340	1	14,340	3154.8
Агроном-технолог	10,000	11,950	1	11,950	2629
Бухгалтер	9,000	10,755	1	10,755	2366.1
Водій	9,000	10,755	3	32,265	7098.3
<b>Всього</b>			<b>6</b>	<b>69,310</b>	<b>15,248</b>

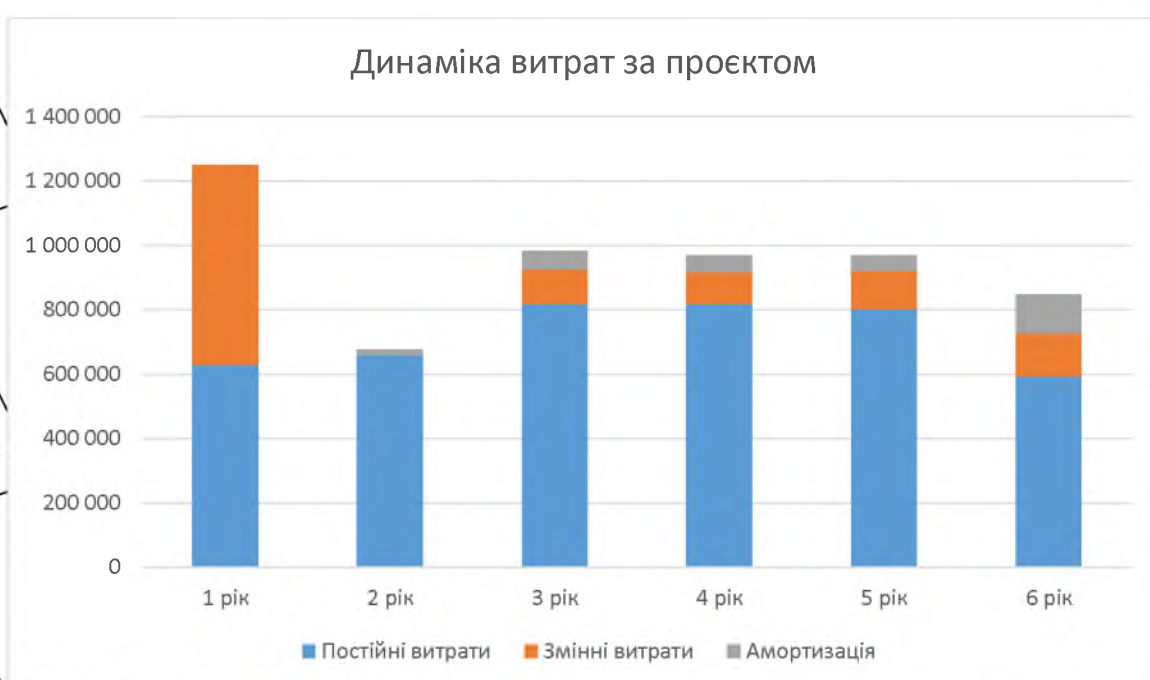
Варто зазначити також і основні обов'язки людини, задіяної на посаді агронома-технолога у нашому підприємстві, оскільки саме від його роботи майже напряду залежить успішність реалізації виробничої стратегії. Отже, агроном-технолог повинен бути професіоналом своєї справи. Щодо його безпосередніх обов'язків, то вони є наступними:

1. Планування та організація всього технологічного процесу загалом;
2. Проводити сільськогосподарські роботи у межах оптимальних термінів, з дотриманням усіх вимог та на високому агротехнічному рівні;

3. Забезпечення виконання виробничих планів врожайності;
4. Контролювання якості та своєчасне проведення сільськогосподарських робіт;
5. Проведення обліку та звітності.

Вгідно до всіх отриманих даних та загальної суми витрат за проектом, спостерігаємо наступну динаміку, яку зобразимо на рис. 2.1

Рис. 2.1 Динаміка витрат підприємства (Джерело: власні розрахунки)



Структура витрат за проектом зображена на рис. 2.2:

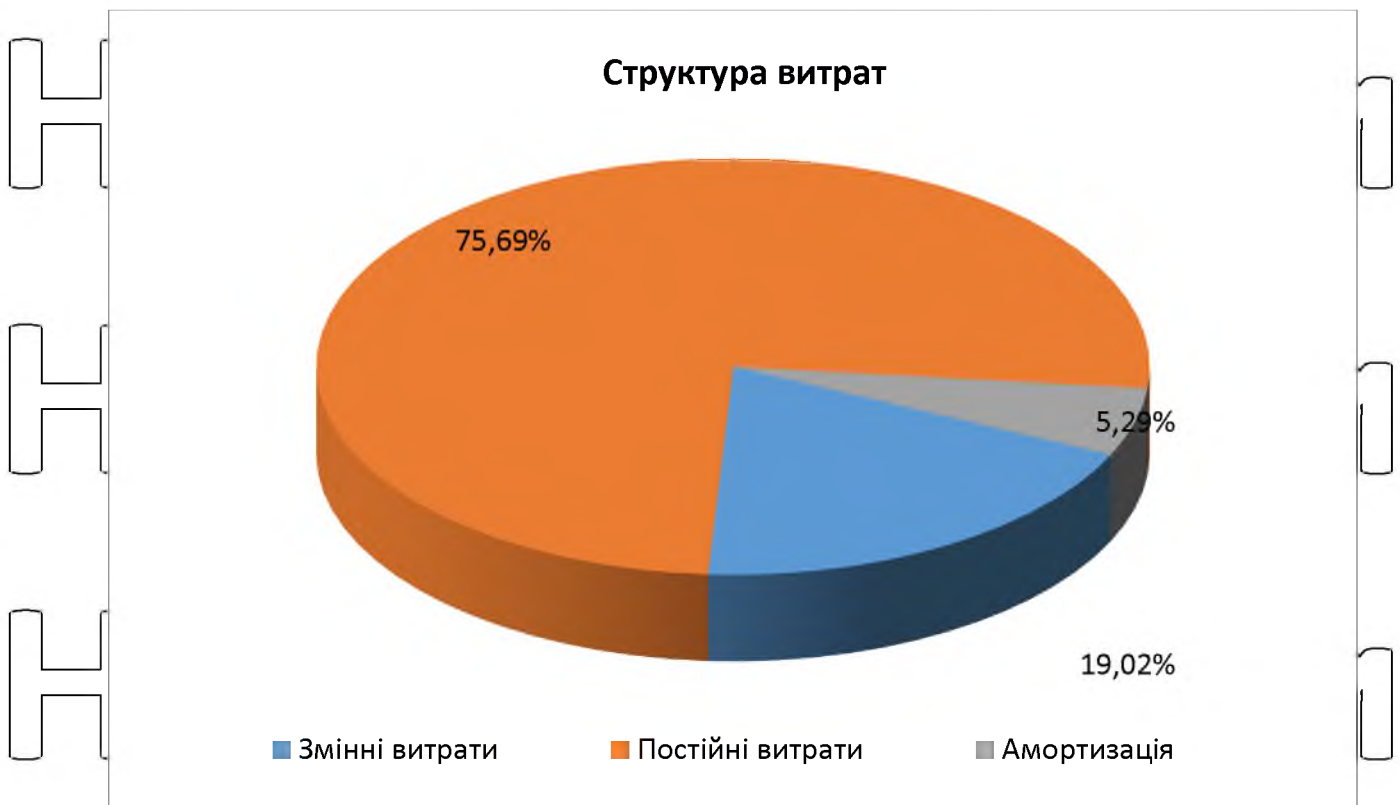


Рис. 2.2 Структура витрат за проектом (Джерело: власні розрахунки)

Стосовно доходів, які в перспективі можемо отримати від реалізації проекту, маємо наступні статті: комерційна черешня сорт "Валерій Чкалов", комерційна черешня сорт "Казка", комерційна черешня сорт "Рекордистка", комерційна черешня сорт "Стакато", експортна для підприємств, промислова черешня заморожена 20%.

Комерційною черешнею є така, що має товарний вигляд, відповідає стандартам за своїм сортом та є якісною і повністю придатною для збуту за ринковою ціною, що коливається від 65 грн/кг – 85 грн/кг, в залежності від періоду.

Промислова черешня – це плоди нижчої якості, які зазнали незначних ушкоджень внаслідок впливу погодних умов, їхня частка від усього урожаю зазвичай становить близько 20%. Такі ягоди не відповідають стандартам, а отже не можуть реалізувати за високою ринковою якістю, проте чудово підходять для подальшої обробки та заморозки, таким чином, щоб ми могли збувати їх в осінньо-зимовий період вартістю 60 грн/кг.



Відомо, що зараз вітчизняні виробники у сезон експортують черешню за ціною близько 10-12\$ за кілограм, відповідно, на 3 рік плодоношення саду, коли наша продукція вже займе свої позиції на вітчизняному ринку, ми почнемо експортувати її закордон. Можливість реалізації цієї стратегії описана в розділі маркетингових досліджень за проектом.

Таким чином, зведена таблиця доходів по рокам матиме наступний вигляд (див. Таблиця 2.4; рис. 2.3):

Таблиця 2.4 Статті доходів (Джерело: власні розрахунки)

Стаття доходів	Всього
Комерційна черешня сорт "Валерій Чкалов"	1,827,000
Комерційна черешня сорт "Казка"	1,391,000
Комерційна черешня сорт "Рекордистка"	1,391,000
Комерційна черешня сорт "Стакато"	1,827,000
Експортна для підприємств	4,704,000
Промислова черешня заморожена 20%	1,896,000
<b>Всього дохід</b>	<b>13,036,000</b>
Всього, в т.ч.	13,036,000
Виручка без ПДВ	12,415,238
ПДВ	620,762

Рис.

2.3

Статті

доходів по рокам

(Джерело: власні розрахунки)

Стаття доходів	Всього	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
Комерційна черешня сорт "Валерій Чкалов"	1,827,000	408,000	612,000	391,000	416,000
Комерційна черешня сорт "Казка"	1,391,000	312,000	468,000	299,000	312,000
Комерційна черешня сорт "Рекордистка"	1,391,000	312,000	468,000	299,000	312,000
Комерційна черешня сорт "Стакато"	1,827,000	408,000	612,000	391,000	416,000
Експортна для підприємств	4,704,000	0	0	2,208,000	2,496,000
Промислова черешня заморожена 20%	1,688,000	192,000	384,000	512,000	600,000
<b>Всього дохід</b>	<b>12,620,000</b>	<b>1,632,000</b>	<b>2,544,000</b>	<b>4,100,000</b>	<b>4,344,000</b>
Всього, в т.ч.	12,620,000	1,632,000	2,544,000	4,100,000	4,344,000
Виручка без ПДВ	12,019,048	1,554,286	2,422,857	3,904,762	4,137,143
ПДВ	600,952	77,714	121,143	195,238	206,857

НУБІП України

Динаміка виручки (див. Рис. 2.4) від реалізації продукції має цілком логічну залежність від виробництва продукції, а структурні зрушення напряму залежать від розширення асортименту. Таким чином, за проектом маємо:

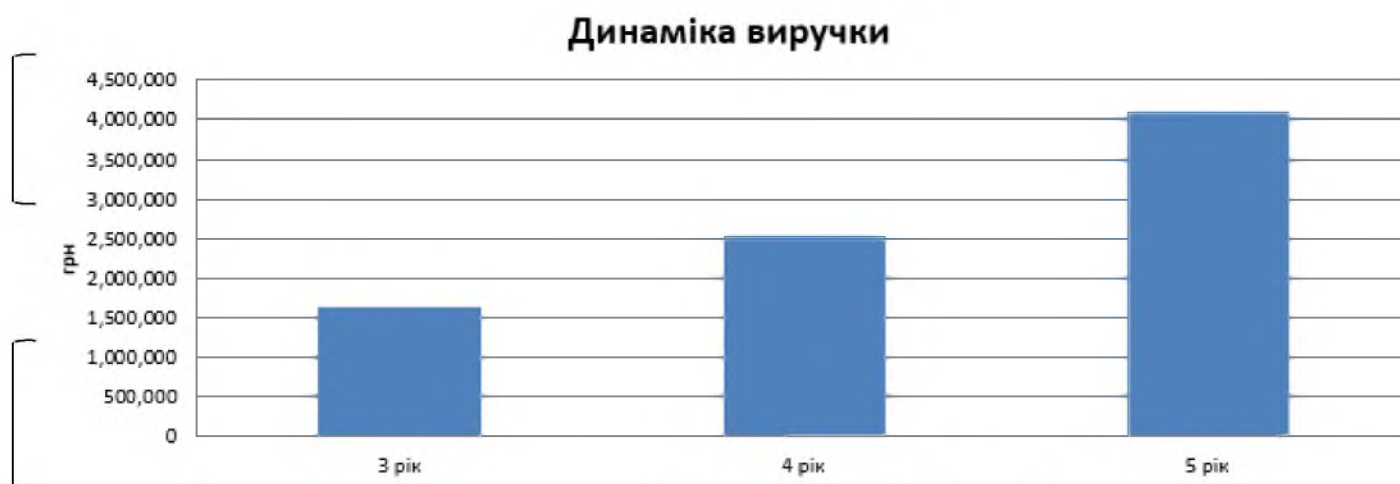


Рис. 2.4 Динаміка виручки (Джерело: власні розрахунки)

Відомо, що черешню в Україні продають з націнкою майже у 100%. Середня вартість кілограма черешні, становить 60 гривень 20 копійок, враховуючи те, що в роздрібній торгівлі з урахуванням націнки вона коштує вже однією 80 гривень за кілограм. За прогнозами експертів, починаючи з 2021 року в Україні зростуть ціни на кісточкові сорти ягід і фруктів, зокрема, вишня, черешня, слива подорожчають на 15%.

Таким чином, ціну реалізації комерційної черешні сортів, які вирощуються в нашому саду в травні та серпні ми плануємо тримати на рівні 85 грн/кг, а вже у червні та липні, у розпал сезону, коли пропозиція фруктів зростає, ціна буде на рівні 65 грн/кг. Всього у перший рік плодоношення саду прогнозується отримати 19,2 т комерційної черешні, що становить 80% від усього врожаю.

Кількість промислової черешні зазвичай коливається на рівні 20% від обсягу врожаю. Таким чином, в перший рік плодоношення саду це дорівнюватиме 4,8 т.

Фрукти з незначними ушкодженнями ми заморозуватимемо за допомогою сучасного обладнання за технологією гідрокулінгу та збуватимемо у період з

вересня по лютий вже з першого року плодошення саду за оптовою ціною 60 грн/кг.

### 2.3 Маркетингова стратегія проекту

Останнім часом на вітчизняному агроринку ми можемо спостерігати таку тенденцію, сутність якої полягає в тому, що український виробник, який задіяний в розрізі своєю підприємницької діяльності у аграрному секторі, маючи справу із питанням конкурентоспроможності не приділяють належної уваги та зачасту ігнорують ті практичні рекомендації і досвід, який напрацьовано як українськими, так і зарубіжними маркетингологами.

В Україні ситуація з маркетингом та власне рекламою як методом популяризації того чи іншого продукту є досить нестабільною. Як правило, великі агро-виробники, які працюють із великими експортними поставками, активно займаються створенням іміджу своєї компанії на ринках Європи та світу, як і на вітчизняному також. Проте, середній та малий бізнес, у якому задіяні переважно люди старшого віку, більше уваги приділяє лише збуту продукції партнерам, не реалізуючи той потенціал, який відкривається перед бізнесом завдяки розробці та введенню маркетингової стратегії.

Питанням формування й власне подальшого функціонування аграрного маркетингу на підприємствах АПК займалися багато науковців. Щодо зарубіжних теоретиків, це питання вивчалось такими науковцями, як Дж. Н. Девіс, Р. А. Голдберг, Ф. Котлер, Р. Л. Колз та ін. Серед вітчизняних вчених освоєнням та імплементацією основних засад агромаркетингу переймаються такі науковці, як В. В. Писаренко, В. А. Рудько, І. О. Соловйов, О. М. Шпичак, О. О. Гуторова, А. І. Шумейко та інші.

Так, наприклад, Л. Сорока зазначає, що аграрний маркетинг можна визначити як виконання всіх видів підприємницької діяльності, спрямованих на відне просування сільськогосподарських товарів до споживача і виконання завдань фермерських господарств та інших підприємств в межах села [4].

На думку В. В. Писаренка, агропромисловий маркетинг це є система організаційно-технічних, фінансових і комерційних функцій підприємств, що спрямовані на якомога повніше і оперативне задоволення попиту на сільськогосподарські продукти і продовольство [5, с. 27].

Щодо маркетингової стратегії нашого підприємства варто сказати, що на нашу думку, основою успіху є пошук каналів збуту. Саме на цьому мають зосереджуватися усі рішення, які пов'язані із рекламою та популяризацією продукції в подальшому. Пошуком ринків збуту для нашого виду товару буде займатися безпосередньо директор підприємства.

Для того, щоб знайти ринок збуту потрібно перш за все налагодити зв'язок із представниками закупівельних відділів мереж супермаркетів, а також з підприємцями, які займаються реалізацією продукції на ринках – це є пріоритетним на початку становлення каналів збуту для нас. Далі у процесі вирощування саду, створення іміджу виробника якісного продукту, відвідуючи та презентуючи продукцію, вирошену в нашому саду на різних аграрних виставках, таких як AGRO 2022, AgroExpo та інші, ми плануємо вибудувати систему зв'язків із конкурентами, для того аби в подальшому об'єднувати зусилля та поступово перетворюватися на партнерів одне одного.

Відповідно, приблизно із 3-4 року плодоношення нашого саду планується вже мати налагоджені партнерські зв'язки із великими експортерами за рахунок якості нашої продукції та величини потенціалу підприємства. Ми пропонуємо рішення, вигідне для обох сторін, адже воно полягає у тому, щоб постачати черешню найвишого гатунку великим виробникам, які працюють на міжнародні ринки також.

Таким чином, укладаючи договір з подібними компаніями, ми отримуємо можливість відносно швидкого виходу нашого продукту на міжнародний ринок, відповідно виходимо на прибуток майже в півтора рази більший, ніж на вітчизняному, адже кілограм черешні закордон експортується за вартістю



приблизно 10-12\$, і при цьому, маючи можливість укласти подібну угоду ми економимо тим самим свій час та зусилля на оформлення необхідної експортної документації. Ми заощаджуємо таким чином роки, які потрібні для масштабування саду, збільшення його обсягів та уникаємо багатьох збитків. З часом, протягом наступних 5-7 років планується розширити обсяг земельної ділянки та власне асортимент, вирощувати не лише черешні, а й інші кісточкові дерева. До того часу, поки ми зможемо вийти на ринок уже під своїм брендом.

У свою чергу аграрний виробник, який укладає з нами угоду, отримує плоди високої якості, доставлені нами самостійно, завдяки розробленій системі логістики, а також масштабує обсяги власних поставок, а значить і свій прибуток і отримує плоди за відносно низькою ціною – 120 грн./кг, що майже у 1,5 рази менше, ніж та вартість, за якою країни імпортують черешню.

Таким чином бачимо, що з-поміж усіх можливих маркетингових стратегій, оптимальним рішенням для нас буде обрати стратегію інтегративного розвитку, що передбачає збільшення обсягу продажів і відповідно результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими виробниками, тобто перетворення конкурентів на партнерів-союзників.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником, що є в можливим у розрізі загальної мети розвитку нашого підприємства.

У разі об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Таким чином, побудова вертикальної маркетингової збутової системи є пріоритетною маркетинговою стратегією для нашого виду бізнесу.

## 2.4 Інвестиційний план: джерела фінансування проекту та цільове спрямування інвестицій

Інвестиційний план є одним із найважливіших документів як для майбутніх інвесторів, так і для власників бізнесу, адже у ньому повинна бути висвітлена поточна фінансова ситуація, переваги та недоліки, а також цілі та план щодо їх реалізації [28, с. 141].

Суб'єкт інвестування, а саме підприємство, як правило створює такий інвестиційний план, в межах якого сконцентровано політику підприємства, стратегія та завдання, що спрямовані на досягнення цілей. Також необхідно, щоб в документі були присутні чіткі показники, які характеризують очікувані результати від функціонування підприємства та залучених інвестицій. Обов'язково варто вказувати часовий період, на який розраховано план інвестування та проект в цілому, а також висвітлено величину прибутку, який може бути отримано від реалізації в певний проміжок часу. Такий документ повинен повністю розкривати всі слабкі і сильні сторони, а також містити повну інформацію за обсягом необхідного капіталовкладення. Отже, найважливішими етапами у розробці інвестиційного плану є наступні:

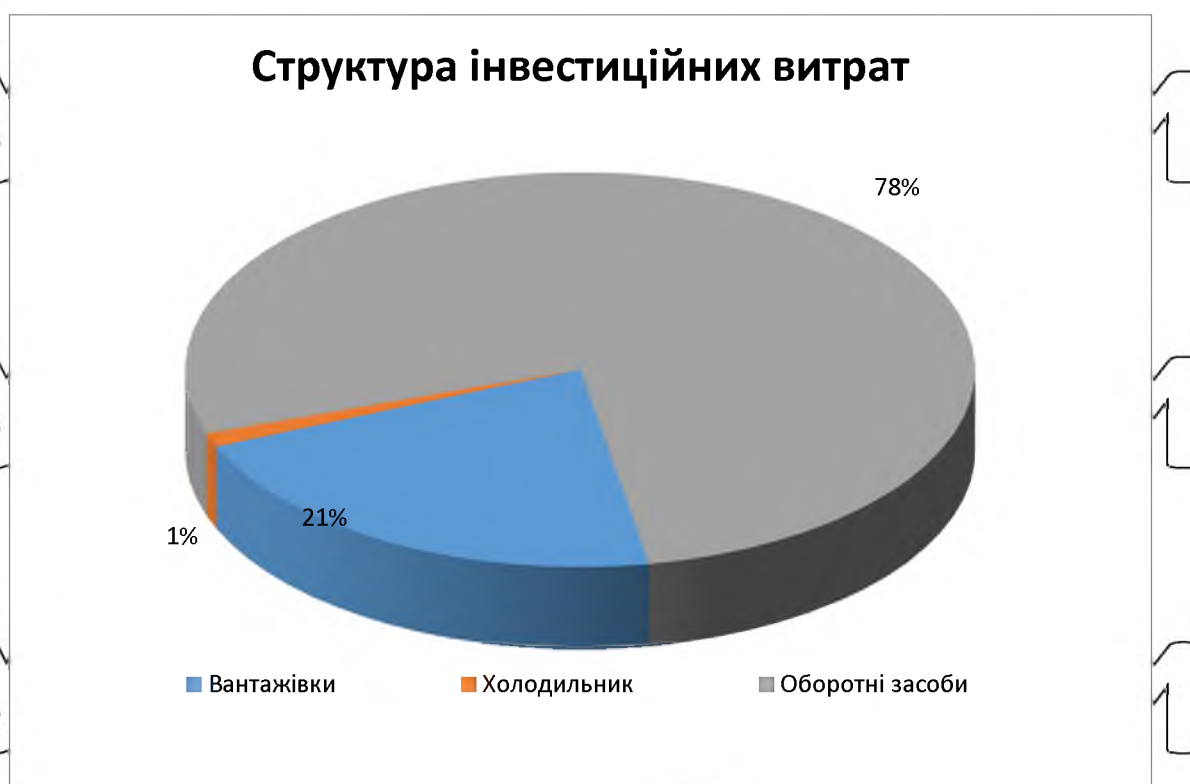
- Визначення обсягів суми коштів, необхідних для залучення в якості інвестицій;
- Визначення стратегії, напрямків та інструменти інвестування [28, с. 143].

Щодо напрямків інвестиційних вкладень щодо цього проекту можна виокремити наступні:

Таблиця 2.6 Напрямки інвестиційних вкладень за проектом (Джерело: власні розрахунки)

Напрямки інвестиційних вкладень	Итого
Вантажівки	600,000
Холодильник	31,500
Інше	31,575
Оборотні засоби	2,173,940
Інші оборотні засоби	2,173,940
<b>Всього</b>	<b>5,010,954</b>

Рис. 2.5 Структура інвестиційних витрат (Джерело: власні розрахунки)



Розглядаючи план реалізації проекту, бачимо, що залучення інвестиційних коштів необхідно буде реалізовувати на третій рік проектної діяльності, на який припадає перший рік плодоношення саду. Тоді потрібно буде залучати кошти інвесторів з метою закупки виробничого обладнання для обробки та транспортування черешні.

Отже, відповідно до розрахунків, загальна потреба в інвестиційному фінансуванні складатиме 5 010 954 грн. У перший рік сад потребуватиме інвестицій в розмірі 1 263 728 грн., це стосується статті витрат «оборотні кошти», а саме ті

кошти, які необхідні будуть для загального утримання підприємства та виплат заробітної платні працівникам, на другий рік – 639 178 грн., ці кошти підуть на закупівлю холодильної установки для гідрокулінгу та вантажівок. (див. рис. 2.5).

В цілому джерела залучення інвестиційних ресурсів умовно поділяються на три типи:

- власні;
- залучені;
- позичкові.

Нижче на рисунку зображено графік залучення необхідних інвестиційних вкладень за проектом:

Рис. 2.6 Графік інвестиційних вкладень (Джерело: власні розрахунки)



З рисунку бачимо, що найбільші вкладення нам потрібно буде залучити в березні 2022 року, тобто на початку реалізації проекту, коли виникне потреба у закладці саду та забезпеченні його функціонування.

Участь у міжнародних конкурсах та галузевих грантах є однією з хороших можливостей для отримання додаткового фінансування проекту. Існують грантові конкурси, де можна залучити до 2 млн грн. інвесторських вкладень. Щоб взяти участь у такому конкурсі, потрібно готувати заявку, дотримуючись вимог щодо її оформлення, мати не менше 50% співфінансування.

Інформація про проведення та умови участі у грантових програмах та підприємств та стартапів представлена у наступних джерелах:

1. матеріали Міністерства економічного розвитку та торгівлі
2. конкурси, розміщені на порталі «Громадський простір»
3. агентство США з міжнародного розвитку USAID
4. програма розвитку ООН в Україні/UNDP
5. ресурсний центр ГУРТ [30, с. 105].

На сьогодні в Україні діє близько 350 тис. підприємств, але в грантових програмах беруть участь не більше 5-7 тисяч (близько 1000 з них задіяні у програмі Horizon 2022). Участь у грантовому конкурсі – це досвід, що дозволить визначити свої потреби, збагнути сучасні бізнес-тренди і залити соціуму [8].

Інвестиційні ресурси характеризуються високими обсягами їх залучення, зовнішнім контролем за використанням, певною складністю залучення, частковою втратою управління компанією (у разі емісії акцій). Існує ряд особливостей щодо формування залучених інвестиційних ресурсів для підприємств, що відрізняються за організаційно-правовими формами власності. Залученими інвестиційними ресурсами фінансуються в основному досить ризиковані та прибуткові проекти [1, с. 94].

Щодо позичкових інвестиційних ресурсів слід зауважити, що за умов сьогодні вони є основним джерелом фінансування багатьох проектів. Вони в основному використовуються для кредитування проектів з низьким рівнем ризику та чітко визначеними шляхами успішної реалізації проекту.

## 2.5 Фінансово-економічна оцінка підприємства

Відомо, що основою експертизи для будь-якого інвестиційного проекту є фінансово-економічна оцінка, яка базується на загальновідомій методиці UNID, що складається з:

- аналізу фінансового стану підприємства протягом періоду його функціонування;
- аналізу фінансового стану підприємства в період реалізації інвестиційного проекту;
- аналізу точки беззбитковості та рівня її досягнення для проектів, що знаходяться на етапі розробки;
  - прогноз прибутків та грошових потоків в процесі реалізації інвестиційного проекту;
  - рівень ефективності інвестиційного проекту [14, с. 28].

Звіт про розраховані фінансові результати діяльності підприємства є невід'ємною частиною дослідження фінансово-економічного стану підприємства. Звіт за нашим проектом можемо переглянути нижче (див. Таблиця 2.7):

Таблиця 2.7 Звіт про прибутки та витрати за проектом (Джерело: власні

розрахунки)

Статті звіту про прибутки і витрати	Всього
Виручка	12,946,000
Витрати	5,396,988
Податки	475,300
Амортизація	219,032
Прибуток до вирахування податків % і оптимізації (EBITDA)	7,549,012
Прибуток до вирахування податків % і оптимізації (EBITDA)	6,854,680
Суккупний прибуток	16,893,854
Корпоративний податок вирахований	0
Корпоративний податок до виплати	0
Чистий прибуток	6,854,680
Чистий прибуток накопиченим итогом	16,893,854
Чистий прибуток+амортизація	7,073,712



**Чистий прибуток+сукупна амортизація**

**23,191,582**

Отже, результати діяльності підприємства (за обсягами чистого прибутку)

матимуть такий вигляд (див. Рис. 2.7):

Рис. 2.7/ Чистий прибуток (Джерело: власні розрахунки)



Задля ефективної оцінки фінансово-економічного стану підприємства варто додати загальну суму амортизаційних відрахувань нашого майна.

Амортизація є одним із важливих економічних процесів, суть якого полягає у поступовому перенесенні вартості основних засобів в міру їхнього зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для відтворення засобів праці [24, с. 106].

Важливість та необхідність амортизації полягає в тому, що основні засоби в процесі виробництва функціонують протягом тривалого часу, але зберігають свою натурально-речову форму. Кожного року або кожного виробничого циклу вони переносять на новостворений продукт частину своєї вартості, яка пропорційна їхньому зношуванню за цей період [24, с. 107].

Таким чином, наше підприємство має амортизувати 3 вантажівки, холодильну установку для охолодження та заморожки фруктів (гідрокулінг). Тобто, амортизаційні відрахування за проектом з першого року плодоношення саду та закупки обладнання виглядатимуть наступним чином (див. Таблиця 2.8):

Таблиця 2.8 Амортизаційні відрахування за проектом (Джерело: власні розрахунки)

	1 рік	2 рік	3 рік
<i>По рокам:</i>			
<i>Майно на балансі на початок звітного періоду</i>	0	0	611,226
<i>Нарахована амортизація</i>	0	20,274	58,398
<i>Введено основних засобів</i>	0	631,500	0
<i>Майно на балансі на кінець звітного періоду</i>	0	611,226	552,828

Грошові потоки уявляють собою надходження та вибуття грошових коштів а також їхніх еквівалентів у результаті здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства [29, с. 13].

Грошовий потік за проектом зображений на Рис. 2.8:

Рис. 2.8 Грошовий потік за проектом (Джерело: власні розрахунки)



Варто звернути увагу на те, що в осінньо-зимовий період грошові потоки мають подекуди й від'ємне значення, адже цей період не є сезонним щодо реалізації нашої продукції, і в такий період ми можемо реалізувати лише ті фрукти, які були заморожені, тобто 20% від усього врожаю. Це у свою чергу забезпечить підприємством необхідними оборотними коштами для функціонування і у несезонний період.



Розрахунок точки беззбитковості продемонструє те, за яких умов та за якої виручки прибуток буде рівним нулю й зможе покрити операційні витрати бізнесу.

Точку беззбитковості для проекту закладки саду черешні розраховуємо за наступною формулою:

$$ТБ = ПВ / (Ц - ЗВ),$$

де ПВ – постійні витрати;

Ц – ціна одиниці продукції;

ЗВ – змінні витрати на одиницю продукції [30, с. 26].

Таким чином, отримаємо наступні показники, подамо їх у вигляді таблиці (див. Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 Точка беззбитковості (Джерело: власні розрахунки)

Значення точки беззбитковості	
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	38.2%
Точка беззбитковості, грн. реалізації продукту	4,949,922
Точка беззбитковості в сер., міс.	51,562
Величина операційного важеля	88.5%

Відповідно, точки беззбитковості ми зможемо досягнути, реалізувавши продукції на суму 4,949,922 грн., що дорівнює 38.2% від загального обсягу реалізації плодів черешні. Величина операційного важеля (виробничого левериджу) за цим проектом становить 88.5%. Механізм операційного важеля дає можливість підвищити ефективність діяльності за різних умов кон'юнктури ринку та на різних стадіях розвитку підприємства.

Отже, зобразимо точку беззбитковості за проектом графічно (див. Рис. 2.9):

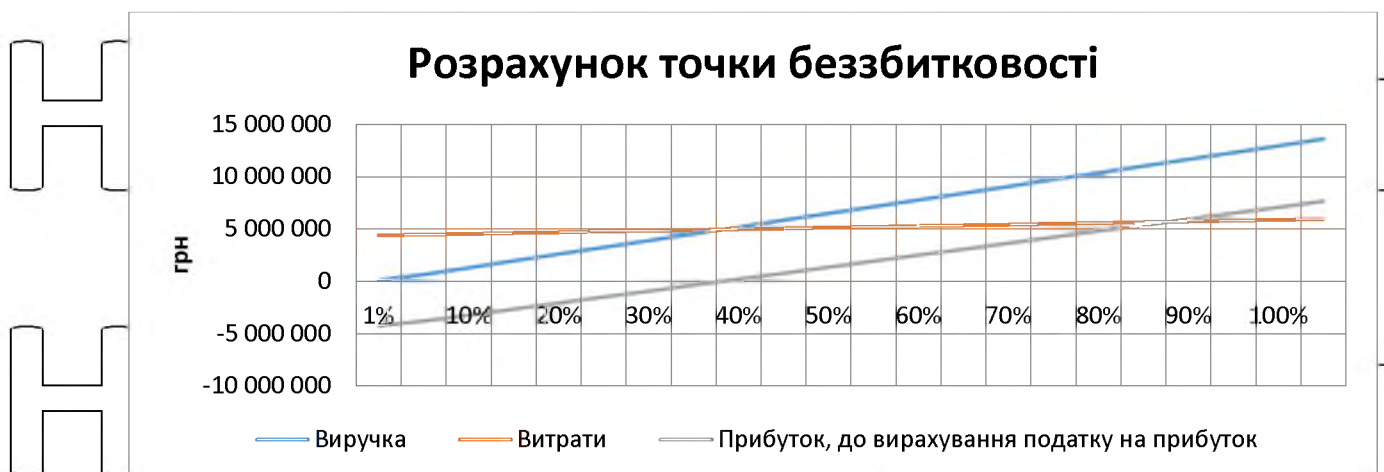


Рис. 2.9 Розрахунок точки беззбитковості (Джерело: власні розрахунки)

Рентабельність представлена у вигляді сукупності показників дохідності, вигідності та прибутковості бізнесу. Вона обчислюється за допомогою системи відносних показників, які здатні характеризувати ефективність роботи підприємства в загальному, а також прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної тощо), вигідність виробництва продукції і послуг окремих видів.

Показники рентабельності повніше, а ніж показники прибутковості характеризують результати господарювання, завдяки тому, що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінювання діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні [4, с. 34].

Згідно розрахунків за нашим проектом рентабельність становитиме 21%, а в цілому сад черешні площею 1 га зможе окупити початкові вкладення на 4 рік із заснування. Показники рентабельності можемо спостерігати у таблиці 2.10.

Згідно із статистичними даними по галузі, рентабельність підприємства за позитивних сценаріїв розвитку подій поступово зростатиме. Показники основної діяльності підприємства спостерігатимемо на рисунку нижче (див. Рис. 2.10).

Таблиця 2.10 Показники рентабельності (Джерело: власні розрахунки)

Показники рентабельності	Середнє значення за проектом
Рентабельність реалізації продукції за чистим бухгалтером	21%
Рентабельність реалізації продукції за EBITDA	23%
Рентабельність активів	25.9%

Показники оборотності	Середнє значення за проектом
Оборотність активів	0.39

Показники основної діяльності за проектом	Середнє значення за проектом
Середній об'єм реалізації продукції, грн/міс.	184,265
Середній об'єм поточних витрат, грн/міс.	79,367
EBITDA, грн/міс.	104,897
Чистий прибуток, грн/міс.	94,841
Грошовий потік, грн/міс.	77,137

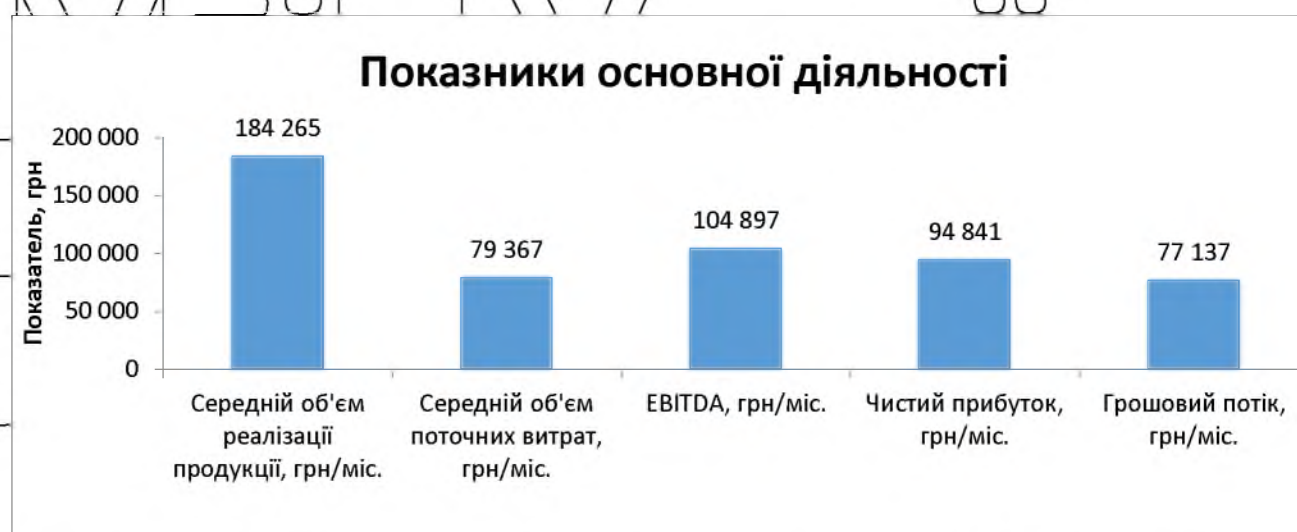


Рис. 2.10 Показники основної діяльності (Джерело: власні розрахунки)

Згідно чинного Законодавства України та Податкового Кодексу України, наше підприємство буде відноситися до 3 групи оподаткування ФОП. Серед юридичних осіб платниками ЄП третьої групи можуть бути особи, річний дохід яких не перевищує 5 млн грн. При цьому кількість найманих працівників, з якими може бути укладений трудовий договір, не обмежується [22, с. 56].



Відповідно до наведених вище стандартів податкових ставок, протягом усього періоду планової діяльності підприємства, до держбюджету України повинна бути сплачена наступна сума коштів, яка може мати деякі варіативні відхилення згідно з реальними результатами операційної діяльності підприємства (див. Таблиця 2.11):

Таблиця 2.11 Розрахунок податків (Джерело: власні розрахунки)

<b>Податкові ставки:</b>	<b>%</b>
ЄП	5%
ПДФЛ+Військовий	19.5%
ЄСВ	1,100
ЄСВ	22%
<b>Податки</b>	<b>Всього</b>
ЄП	409,300
ЄСВ	66,000
	0
<b>Всього:</b>	<b>475,300</b>

Варто зазначити, що динаміка податкових виплат, відповідно, буде змінюватися згідно з отриманим прибутком та матиме наступний вигляд (див. Рис. 2.11):



Рис. 2.11 Динаміка податкових витрат (Джерело: власні розрахунки)

## 2.6 SWOT-аналіз підприємства

SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) є основою в розрізі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів загроз та можливостей, що використовується з метою оцінки конкурентної позиції компанії та розробки стратегічного планування.

SWOT-аналіз оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також потенціал підприємства. Його основним призначенням є формування реалістичного, обґрунтованого фактами погляду на сильні та слабкі сторони того чи іншого підприємства, її ініціативи та перспективи у певній галузі. Підприємству слід дотримуватися точності аналізу, уникаючи стандартних відповідей, перебільшень, або сірих зон, натомість концентруючись на реальному контексті. Компанії повинні використовувати його як елемент допомоги, а не як певний рецепт.

SWOT-аналіз є елементом стратегічного планування, що забезпечує інструменти оцінки позицій підприємства, можливість виявлення основних сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, що уможлиблює аналіз на основі фактів, нових перспектив та нових ідей;

SWOT-аналіз працює найкраще, коли різні команди або керівники різних відділів в організації можуть надавати реалістичні дані, а не передбачені повідомлення.

В основі цієї методології аналізу лежить теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою блоків запитань, що представлені нижче.

- історія розвитку організації; організаційно-правова форма організації;

- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств, розвиненість транспортної мережі тощо);

діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг, основні види товарів та послуг, що надаються організацією, та ін.).

SWOT-аналіз саду черешні є обов'язковим елементом, який не тільки здатен продемонструвати сильні та слабкі сторони підприємства для потенційних інвесторів, а й надає можливість окреслення стратегії розвитку в межах загальної мети проєкту (див. Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 SWOT-аналіз саду черешні (Джерело: власні розрахунки)

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	У ході найповнішої реалізації потенціалу з виготовлення якісної продукції згідно з стандартами ДСТУ та ISO, а також застосування ринкових можливостей, проєкт із закладки саду черешні здобуває реальні перспективи розширення власного виробництва, клієнтської бази, а отже й зовнішніх партнерських зв'язків та отримує можливість інтеграції до сегменту як вітчизняного, так і міжнародного ринку.	Освоюючи подальші можливості проникнення до професійного садівничого сегменту, розширення партнерських зв'язків, обсягів виробництва, у довгостроковій перспективі компанії слід розробити ресурсозберігаючу стратегію та подбати про розширення ринків збуту, враховуючи умови належного інвестиційного фінансування.
Загрози (Threats)	У закладеному саду черешні ростуть сорти саджанців, що мають високу якість, а також досягають плоди, які відповідають ДСТУ, та є реальними	Керівництву підприємства варто прорахувувати індекс сезонності, а також тенденції щорічних коливань. Окрім того, необхідно

<p>НУБІП</p>	<p>претендентами на міжнародне визнання та освоєння своєї частки ринку. Це дає підприємству можливість утримання позиції навіть за умови цінового коливання та відносної нестабільності функціонуванні ринку в цілому.</p>	<p>укласти договори із підприємствами, які займаються постачанням експортної черешні закордон, (переважно це будуть сади-партнери), для того, щоб зайняти позиції перш за все в межах вітчизняного ринку.</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>	<p>України</p>

## НУБІП України

### Висновки до розділу 2

Отже, маючи усі розрахунки, бачимо, що наш проект із закладки саду черешні зможе окупити себе через 4 роки від початку реалізації, тобто вже на другий рік плодоношення саду. Враховуючи площу земельної ділянки, під яку розраховувався проект (невеликі обсяги – 1 га) та результати окупності по галузі в цілому, подібні результати в ході фінансово-економічного аналізу можна вважати цілком прийнятними.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

### РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ ІЗ ЗАКЛАДКИ САДУ ЧЕРЕШНІ

#### 3.1. Оцінка ефективності проекту

Розрахувавши усі основні показники ефективності за нашим проектом із закладки та вирощування саду черешні, побудуємо таблицю (див. Таблиця 3.1), яка підводить підсумок результатів нашої проектної діяльності загальним терміном у 64 місяці.

Таблиця 3.1 Показники основної діяльності за проектом (Джерело: власні розрахунки)

Показники основної діяльності за проектом	Середнє значення за проектом
Середній об'єм реалізації продукції, грн/міс.	184,265
Середній об'єм поточних витрат, грн/міс.	79,360
EBITDA, грн/міс.	104,897
Чистий прибуток, грн/міс.	94,841
Грошовий потік, грн/міс.	77,137
Показники продажів	Значення за проектом
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	38%
Точка беззбитковості, грн. реалізації продукту	4,949,922
Точка беззбитковості в сер., міс.	51,562
Величина операційного важеля	88%
Показники рентабельності	Середнє значення за проектом
Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком	21%
Рентабельність реалізації продукції за EBITDA	23%



Рентабельність активів	25.9%
<b>Показники оборотності</b>	<b>Середнє значення за проектом</b>
Оборотність активів	0.39
<b>Інвестиційні показники</b>	<b>Значення за проектом</b>
Срок прогноза, мес.	64
Ставка дисконтування	15.1%
IRR (Внутрішня норма дохідності), % в рік	24.9%
Загальний об'єм фінансування проекту	5,010,954
Чистий грошовий потік	2,439,878
NPV (Чиста приведена вартість)	-1,788,458
NPV (Чиста приведена вартість) з урахуванням пості бізнесу	945,141
Термінальна вартість бізнесу	2,733,599
PB (Простий період окупності), років	4.3
DPB (Дисконтований період окупності), років	4.5
PI (Індекс дохідності проекту)	0.59

Аналізуючи основні надані показники за проектом та власне оцінюючи його інвестиційну привабливість, інвестор враховує усі ризики та співставляє його із перспективою отриманого доходу від вкладених коштів. Відповідно, оцінюючи ефективність підприємства, керівникам слід відповідально підійти до цього процесу та виокремити і розрахувати саме ті показники, які дадуть найбільш повну оцінку тим факторам, які є пріоритетними для будь-якого інвестора. Нижче розглянемо деякі із них.

Термін окупності інвестицій (формула 3.1) можемо обчислити за допомогою наступної формули.

(3.1)

$$PP = \sum_{t=1}^n CF_t \geq I_0$$

де PP – термін окупності інвестиції;

$I_0$  – інвестований капітал;

$CF_t$  – грошовий потік в період часу  $t$ ;

$n$  – кількість років життя проекту [30, с. 137].

За нашим проектом розрахований простий термін окупності становитиме 4,3 роки, що означає, що сад окупить інвестиції через 1,3 роки після початку плодоношення.

За наступною формулою розрахуємо дисконтований період окупності (формула 3.2)

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0$$

Тут: DPP – дисконтований термін окупності;

$n$  – кількість років життя проекту;

$CF_t$  – грошовий потік в період часу  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтування;

$I_0$  – інвестований капітал [30, с. 154].

За проектом дисконтований період окупності = 4,5 років.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є коефіцієнтом, що покаже ризик, що є максимально допустимий за інвестиційним проектом, або мінімальний прийнятний рівень прибутковості.

Внутрішня норма прибутковості дорівнює ставці дисконтування, при якій чистий дисконтований дохід відсутній, тобто дорівнює нулю (див. формулу 3.3).

Тобто це така ставка проекту, за якої інвестор зможе оцінити свою початкову інвестицію [21, с. 67]

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC, \quad (3.3)$$

де  $CF_t$  – грошовий потік в період часу  $t$ ,

$IC$  – інвестиційні витрати (грошовий потік  $CF_0 = -IC$ );

$t$  – період часу [30, с. 140].

За нашим проектом  $IRR = 24,9\%$ .

Щодо оцінки прибутковості інвестицій індекс рентабельності, тобто індекс дохідності інвестицій, розраховується за формулою (3.4):

(3.4)

$$PI = \frac{NPV}{IC}$$

$PI$  – індекс дохідності інвестиційного проекту

$NPV$  – чистий дисконтований дохід;

$IC$  – інвестований капітал [30, с. 94].

Згідно наших розрахунків за формулою, індекс дохідності за проектом = 0,59.

Чистий дисконтований дохід ( $NPV$ ) показує необхідні інвестиції у проект та розраховується за наведеною формулою (3.5):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.5)$$

$NPV$  – чистий дисконтований дохід за проектом;

$CF_t$  – грошовий потік у період часу  $t$ ;

$IC$  – інвестований капітал;

$r$  – ставка дисконту [30, с. 147].

NPV, розраховане за показники фінансово-економічного аналізу для нашого проекту становитиме 945,141 грн.

Отже, згідно з розрахованими даними, які зображені у таблиці вище, термін окупності інвестицій за нашим проектом (PB) складатиме 4,3 роки, а дисконтований період окупності при ставці 15,1% - 4,5 роки.

Оскільки  $IRR = 24,9\%$  можна зробити висновок про те, що не вигідно реалізовувати проект, за умов залучення позичкових інвестицій у вигляді кредиту із дисконтною ставкою більше 24,9%.

### 3.2 Економічний ризик і сценарії розвитку проекту

Під ризиком як правило ми розуміємо ймовірність або загрозу для підприємства, яка полягає у втраті частини його ресурсів, недоодержання доходів або виникненні додаткових витрат у результаті здійснення певної фінансової та виробничої діяльності.

Створення ситуації ризику обумовлюється такими чинниками:

- непередбачені зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності;
- наявність альтернативних рішень;
- ймовірність виникнення збитків;
- ймовірність одержання додаткового прибутку [3, с. 81].

Основними джерелами економічного ризику є:

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- випадковість подій;
- наявність різних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (наприклад, конкуренція);
- імовірний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота і невірогідність інформації про об'єкт, явище;

обмеженість і недостатність ресурсів; -  
 неможливість однозначного пізнання об'єкта, процесу, явища;  
 відносна обмеженість свідомості діяльності підприємця,  
 розбіжності в соціально-психологічних установках, оцінках,  
 стереотипах поведінки;

незбалансованість основних компонентів господарського  
 механізму [3, с. 83].

Основним ризиком, який можемо чітко виділити за нашим проектом вже  
 зараз є погодні умови. З огляду на те, що сучасний світ підпорядкований відносно  
 хаотичним кліматичним змінам і ми є свідками багатьох природних катаклізмів, що  
 відбуваються внаслідок цього, погодні умови та їх різка зміна можуть стати  
 згубними для саду.

Отже, можемо зазначити, що наш проект та власне успішність його реалізації  
 значною мірою залежить від погодних умов. Проте, враховуючи інноваційні  
 технології та розвиток науково-технічних розробок, ми в змозі передбачити  
 системи захисту, як наприклад, протиградові установки чи система крапельного  
 поливу, на випадок таких випадків, які можуть статися внаслідок різкої зміни  
 погодних умов. Серед можливих ризиків виокремимо наступні:

1. Місце розташування саду та кліматичні умови, в межах яких розташована  
 земельна ділянка (за проектом ми запобігаємо цьому ризику внаслідок обрання  
 найбільш комфортного регіону країни із жарким літом з помірною інтенсивністю  
 опадів та температурою взимку в середньому до -18 градусів Цельсія);

2. Ризик втрати значної частини врожаю внаслідок недостатньої  
 зволоженості земель (за нашим проектом земельна ділянка розташована неподалік  
 від водойми, а отже є можливість встановлення крапельного поливу як додаткового  
 шляху уникнення цього ризику);

3. Некваліфікований найманий персонал для збору врожаю, як наслідок  
 утворення мікротріщин та інших механічних пошкоджень на плодах (з метою

усунення цього ризику, ми організуємо роботу персоналу зі збору врожаю шляхом залучення керівництва середньої ланки для контролю процесу збору врожаю, а також введемо систему мотивації та оплати праці не погодинно, а за зібраний кілограм черешні);

4. Шкідники (обробка дерев вапном та їх удобрення навесні попереджує появу шкідників та зменшує частку пошкодженої черешні відносно загального об'єму врожаю);

5. Конкуренція на ринку (слід розробити та впроваджувати інтеграційну маркетингову стратегію, зорієнтовану перш за все на захоплення частки ринку, але побудованої також на тісній співпраці із супермаркетами а також садами, що є партнерами);

6. Не закінчення угод, ненадійні партнери (перш ніж вести спільні справи та укладати угоди, варто провести моніторинг загальної діяльності потенційних партнерів, проаналізувати їх фінансово-економічні показники, показники ефективності праці, а також проаналізувати зовнішні зв'язки підприємства);

Маючи на меті запобігти та попередити виникнення ризикових ситуацій, варто обов'язково прописати стратегічний і фінансовий план проекту заздалегідь, безпосередньо до моменту початку його реалізації, а також застрахувати майно і забезпечити фінансову подушку безпеки, що передбачена на випадок ризикових або форс-мажорних ситуацій, які можуть виникнути в ході реалізації будь-яких проектів, не лише у галузях АПК.

## ВИСНОВКИ

НУБІП України

Вітчизняний ринок черешні станом на сьогодні розвивається, проте більшість виробників – близько 80% не належать до професійного сегменту галузі садівництва, адже це домашні господарства населення. Проте, Україна тим не менш

НУБІП України

входить до десятки країн, які є найбільшими постачальниками плодів черешні на ринку Європи та світу в цілому. Такого результату було досягнуто завдяки перш за все масштабам садів, що є українськими виробниками плодів кісточкових та їх підходам щодо вирощування та і догляду за саджанцями.

НУБІП України

Дрібні садові господарства, які прагнуть вийти спершу на вітчизняний, а згодом в разі успіху і на світовий аграрний ринок, мають право на життя незалежно від розмірів земельної ділянки, з якої починається їхня професійна діяльність у галузі, а також незалежно від конкуренції, яка вже склалася в межах вітчизняного ринку. В межах запобігання монополії на ринку України, держава мусить підтримувати як великий, так і малий аграрний бізнес. Стратегією нашого підприємства є інтеграція із садами-партнерами в межах саме експортного сегменту, задля розширення частки на світовому ринку плодів кісточкових.

НУБІП України

Станом на сьогодні, найбільшими експортерами плодів черешні у світі є США, Туреччина та Узбекистан. В розрізі розширення та, скоріше, зміцнення експортних кордонів Україна володіє не менш привабливими перспективами. Цей проєкт має на меті максимальну оптимізацію виробничих витрат, їх скорочення до найбільш необхідних у перші роки реалізації проєкту із перспективою подальшої поступової інтеграції інноваційних підходів щодо вирощування плодів кісточкових. Слід зазначити, що особливо це стосується сортових інновацій, які створюють можливості для підвищення рівня рентабельності підприємств, що займаються вирощуванням черешні, за рахунок хворобостійкості та витривалості, а також більших об'ємів плодючості нових сортів саджанців..

НУБІП України

Щодо розрахунку прогнозів результату фінансово-економічної діяльності за нашим проєктом видно, що окупність наступить через 4,3 роки з моменту початку



закладки саду, а отже з фактично з моменту старту функціонування нашого підприємства.

Проаналізувавши показники по галузі, можемо сказати, що в межах агропромислового комплексу, а саме стосовно функціонування садівництва та його інвестиційної привабливості і показників в цілому, подібний сценарій є досить очікуваним і навіть децю позитивним, тому що інвестиції у проекти, які пов'язані безпосередньо з виробництвом сільськогосподарської продукції є і завжди будуть об'ємними та потребуватимуть більших часових затрат для того, щоб вийти на точку беззбитковості та окупність.

NPV як показник приведеної чистої вартості бізнесу дає нам як підприємству можливість оцінити розмір чистого доходу від довгострокових інвестицій, приведений до часу їх вкладень або до часу закінчення інвестиційного проекту.

Таким чином, за розрахунками нашого бізнес-плану маємо NPV з урахуванням вартості бізнесу на рівні 945,141 грн.

Класифікація інвестиційної діяльності розподіляє інвестиції за термінами їх вкладень. Таким чином, маємо:

- короткострокові інвестиції (термін вкладень до одного року);
- середньострокові інвестиції (термін вкладень від трьох до п'яти років);
- довгострокові інвестиції (термін вкладень більше п'яти років).

Отже, бачимо, що інвестиції у сад із вирощування черешні є довгостроковими. Щодо нашого проекту треба звернути увагу на ще один показник ефективності інвестиційної діяльності, такий як естетичність грошових потоків від довгострокових інвестицій. Якщо грошові надходження від інвестицій постійні і в цьому процесі немає збиткових періодів, такий процес називають релевантним. Він характеризує стійкість результатів довготривалих інвестицій і якість управління ними. Отже, за нашим проектом грошові потоки є релевантними, але підприємство потребує стабільних вкладень у поліпшення технологічних процесів функціонування та забезпечення розвитку в цілому.

Отже, бізнес із закладення та вирощування саду плодів кісточкових виправдовує свою доцільність в межах АПК та є перспективним для таких підприємців, які прагнуть пов'язати своє життя із аграрною діяльністю та постійно розвиватися у цьому напрямку. Таким чином, з кожним роком свого зростання та розвитку, сад демонструватиме вищі показники фінансово-економічної діяльності та згодом зможе самостійно виступати у якості інвестора для нових проєктів галузей АПК України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко Л.М. Фінансові аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Економічний форум. 2009. № 3. С. 94–102.
2. Базилевська В. М. Перелік садивного матеріалу плодових, ягідних, горіхоплідних, малопоширених культур, винограду та хмелю, вирощеного в Україні у 2011 р. К.: УДП АІ, 2012. 45 с.
3. Басов М.Г. Стратегічне фінансове управління реальними інвестиціями підприємств. Часопис економічних реформ. 2013. № 4 (12). С. 80–85.
4. Богданюк О. В. Оцінка впливу чинників на урожайність плодово-ягідних культур в контексті ефективного управління садівництвом. Молодий вчений. 2016. № 11. С. 555-558.
5. Бондаренко П.Г. Основні принципи закладання інтенсивних насаджень черешні в Україні. Проблеми та перспективи сталого розвитку АПК : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. за результатами досліджень 2016 року, 04-13 квітня 2017 р. Мелітополь: ТДАТУ, 2017. С. 7-8.
6. Бублик М. О. Методологічні та технологічні основи підвищення продуктивності сучасного садівництва. Київ: Нора-прінт, 2005. 286 с.
7. Галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року. Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua>
8. Державна служба статистики України. – <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. С. 24-27.
10. Економіка та організація промислового садівництва України: монографія [Шестопаля О.М., Рудьєв В.А., Кондратенко П.В. та ін.], за ред. О.М. Шестопаля. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 334 с.
11. Єрмаков О.Ю., А.В. Рибак, Т.Є. Кондратенко, І.І. Ковчежнюк, О.В. Рибак, А.І. Шумейко. Ринок фруктів і ягід. За ред. Єрмакова О.Ю., К.: ІАЕ УААН, 2001. 84 с.



12. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методика її оцінювання. Ефективна економіка, 2013. № 6. С. 32–36.

13. Лана О.М., Дрозда В.Ф., Чепернатий Є.В., Розова Л.В., Пшечь Н.В., Тимошенко Д.В. Захист зерняткових культур: (рекомендації). К., 2014. 108 с.

14. Методика аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємств: Є. Антипенко, С. Шумкін, А. Стойчева. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, Ч. 3. С. 27–30.

15. Методика економічної та енергетичної оцінки типів насаджень, сортів, інвестицій в основний капітал, інновацій та результатів технологічних досліджень у садівництві за ред. О. М. Шестопаля. К.: Інститут садівництва УААН, 2006. С. 29-36.

16. Методики випробування і застосування пестицидів [С.О.Трибель, Д.Д. Сігарьова, М.П.Секун, О.О.Івашенко та ін.]; за ред. проф. С.О.Трибеля. К.: Світ, 2001. 448 с.

17. Перелік пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні. К.: Юнівест Медіа, 2012. С. 160-214.

18. Про внесення змін до деяких законів України з метою поліпшення стану платіжного балансу України у зв'язку із світовою фінансовою кризою [Електронний ресурс]: Закон України від 04.02.2009 р. № 923-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

19. Рудьєв В.А. Економічні проблеми розвитку садівництва України: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 360 с.

20. Рудьєв В.А. Ришкова концепція відновлення та розвитку промислового садівництва. Вісник аграрної науки, 2003. № 8. С. 5–60.

21. Рудьєв В.А. Конкурентоспроможність плодів і ягід. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2007. 315 с.

22. Туровцев М. П., Туровцева В. О., Туровцева Н. М. Селекція черешні (*Cerasus avium* Moench.) в Інституті зрощуваного садівництва ім. М. Ф.

Сидоренка У.А.Н. України. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2009. Вип. 133. С. 51-58.

23. Філіпенко А.Є. Основи економічних. К.: Академвидав, 2004. 208 с.

24. Чорнодон В.І. Економічна ефективність промислового садівництва в ринкових умовах господарювання. АгроСвіт. 2008. № 21. С. 40–42.

25. Горна Л.О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств. Економіка та держава. 2009. № 1. С. 38–40.

26. Шестопаць О.М., Л.П. Симиренко: фундатор економіки і організації промислового садівництва та його послідовники. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 70 с.

27. Шинкарук Л. В. Інвестиційні проекти як основна форма залучення іноземних інвестицій. Формування ринкової економіки в Україні: [зб. наук. пр.]. Львів: Львівський державний університет імені Івана Франка, 1999. Вип. 5. С. 210–218. 40.

28. Шинкарук Л.В. Роль іноземних інвестицій у структурній перебудові економіки. Економіка: проблеми теорії та практики. [зб. наук. пр.]. Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. С. 139–145.

29. Шинкарук Л. В., Тищук Т. А. Інвестиційні потоки в моделі міжгалузевого балансу. Економіка і прогнозування. 2013. № 4. С. 7–19. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog\\_2013\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2013_4_3)

30. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник Національний університет біоресурсів і природокористування України., 2017. 160 с.

31. FAOSTAT – FAO Statistics Division 2017. URL: <http://faostat.fao.org/>

32. Електронний ресурс Режим доступу до ресурсу: <https://techhorticulture.com/marketynh-i-tekhnohhi-dvi-skladovi-uspikhu-artsyzkykh-sadivnykiv/>

33. Електронний ресурс Режим доступу до ресурсу: <https://agrotimes.ua/article/shchob-chereshnevii-sad-stav-intensivnim/>



34. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу:  
<https://agroday.com.ua/2019/05/08/yagidna-konkurentsiva-osnovni-tendentsivi-na-vitchyznvanomu-rynku-chereshni/>

35. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу: <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/tehnologiya-gidrokinga-dozvolyaе-oholoditi-yagodi-salati-za-10-invilin>

36. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу: <https://biz.today.ua/tsiny-na-chereshnyu-v-ukrayini-ne-znyzhuyutsya-skilky-koshuvc-yagoda-na-rynkah/>

37. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/2681434-olena-kisak-doktor-silgosprauk-institut-sadivnictva-naan.html>

38. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу:  
<https://uaberries.com/novyny/svit/ohliad-svitovoho-rynku-chereshni>

39. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу:  
<https://prcpozitsiya.com/ua/mirovye-tendencii-v-vrashchivaniiya-chereshni>

40. Електронний ресурс. Режим доступу до ресурсу:  
<https://ukrsadprom.org/blog/chereshnya-ta-vyshnya-promyslove-vvroshhuvannya-v-ukrayini-post-reliz-konferentsivi/>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України