

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – МКР. 1915 «С» 2022.12.29. 18 ПЗ

**ЧЕРНИША ОЛЕКСАНДРА
КОСТЯНТИНОВИЧА**

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.511(083.92)631.11

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Декан факультету аграрного
менеджменту

В.о. завідувача кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК (підпис) Тетяна ВІАСЕНКО (підпис)
“ ” 2023 р. “ ” 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор
Лідія ШИНКАРУК (підпис) (ПШБ)
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. держ. упр., доцент
Анна ДЕРГАЧ (підпис) (ПШБ)

Виконав
Олександр ЧЕРНИШ (підпис) (ПШБ студента)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту

д.с.н., професор

Марина ДЕСИЦЬ

(підпис)

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Чернишу Олександрю Костянтиновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними
проектами»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Бізнес-план відкриття фермерського
господарства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29 грудня 2022 р. №1915 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 10 листопада 2023 р.

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-
правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела;
вітчизняні та іноземні джерела

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Дослідження питань розвитку бізнесу в агропромисловому секторі

2. Розробка бізнес-плану відкриття фермерського господарства.

3. Надання пропозицій з реалізації бізнес-плану відкриття фермерського
господарства.

Дата видачі завдання "30" грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

Анна ДЕРГАЧ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

Олександр ЧЕРНИЦЬ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Магістерська кваліфікаційна робота «Бізнес-план відкриття фермерського господарства» складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і містить 64 с., 16 рис., 9 табл., 30 джерел.

НУБІП України

У першому розділі було розглянуто та проаналізовано особливості розвитку ринку фермерських господарств України; досліджено роль фермерських господарств на світовому продовольчому ринку, вивчено ринок США; описано соціальну складову бізнесу та соціальну роль фермерських господарств в розвитку економіки країни.

НУБІП України

У другому розділі зазначено концепцію проекту та цілі бізнесу; наведено загальну характеристику та визначено цільову аудиторію проекту; проаналізовано конкурентне середовище; розроблено маркетинговий план проекту; наведено організаційно-виробничий план; розраховано показники фінансової та інвестиційної ефективності; описано ризики проекту та методи управління ними.

НУБІП України

У третьому розділі розроблено пропозиції з реалізації бізнес-плану та розвитку проекту.

НУБІП України

Ключові слова: бізнес-план, інвестиції, фермерське господарство, аграрне підприємство, бізнес-проект.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП ^{ЗМІСТ} україни

В

НУБІП україни

Р
О
Х
Н

НУБІП україни

Р

О
Н
В

НУБІП україни

В

О
Н
В
Р

НУБІП україни

В

О
Н
В
Н

НУБІП україни

В

О
Н
В

НУБІП україни

В

О
Н
В
Н

В

В

В

НУБІП УКРАЇНИ

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток фермерських господарств в Україні на даний момент є дуже важливим та актуальним, що пояснюється декількома причинами. З одного боку, важливим є вирішення проблеми продовольчої безпеки, яка постала перед нашою країною після повномасштабного вторгнення у 2022 р., а з іншого, необхідним для економічного розвитку є розвиток саме підприємств малого та середнього бізнесу. Варто відмітити, що значна частина території, на якій знаходяться промислові потужності, була окупована чи з 2014 р., чи з 2022 р., що значно впливає на економічне зростання й саме у вирішенні питання наповнення бюджету країни, зростання ВВП, розв'язання інших соціально-економічних питань в Україні може допомогти аграрний сектор, який складатиметься з різних форм та масштабів підприємств. Саме це й обґрунтовує актуальність та гостру нагальність теми дослідження.

Фермерські господарства стають можливістю для нашої держави вирішення проблеми зайнятості населення, що розв'язується шляхом самозайнятості населення та найм на роботу додаткових працівників, зменшуючи соціальну напругу в суспільстві. Своєчасна сплата податків, виплата заробітної плати працівникам є важливим для вирішення економічних проблем держави. Саме підприємства малого та середнього бізнесу є основою розвитку конкурентоспроможної ринкової економіки та інновацій як засобу виживання на ринку.

Відкриттю фермерських господарств в Україні наразі буде сприяти також підтримка держави та міжнародних організацій, яка проявляється в формуванні грантових пропозицій та пропозицій з надання мікрокредитів на вигідних для власників умовах. Це спрямовано на розвиток стійкого проширкення малих та середніх підприємств, важливість якого вже було описано вище.

Питання розробки проектів та бізнес-планів, зокрема в аграрній сфері, а також дослідження питань продовольчої безпеки стали об'єктами наукового дослідження Шинкарук Л.В., Власенко Т.О., Дергач А.В. та інших науковців

університету.

Серед дослідників, які об'єктом свого дослідження зробили аналіз наукових засад, тенденцій та чинників розвитку аграрних підприємств є

Шпикуляк О.Г., Алексеева О.В., Кононенко О.М. тощо. Саме наукові доробки

вищезазначених науковців й лягли в основу написання даної магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження.

Мета дослідження – розкрити основні елементи розроблення інвестиційного проекту з відкриття фермерського господарства та бізнес-плану з його реалізації.

Досягненню зазначеної мети сприяло постановка та вирішення наступних завдань:

- Проаналізувати зовнішній та внутрішній ринок фермерських господарств;

- Дослідити соціальну складову даного виду бізнесу;

- Навести цілі та завдання бізнес-плану, його концепцію;

- Описати загальну характеристику бізнесу, його цільову аудиторію;

- Проаналізувати конкурентне середовище бізнес-проекту та розробити маркетинговий план проекту;

- Навести організаційно-виробничий план проекту;

- Провести розрахунки фінансових показників та показників інвестиційної привабливості проекту;

- Проаналізувати ризики проекту та запропонувати напрями управління ними;

- Розробити пропозиції з реалізації бізнес-плану.

Об'єкт дослідження – процес розробки бізнес-проекту відкриття фермерського господарства.

Предмет дослідження – організація відкриття фермерського господарства.

Методи дослідження. При написанні магістерської кваліфікаційної

роботи нами було використано наступні методи: 1) в теоретичній частині – методи аналізу та синтезу, порівняння, екстраполяції, узагальнення, дослідження літературних джерел, графічний метод, метод статистичної обробки даних та ін.

2) в практичній та рекомендаційній частині було використано табличний та графічний методи, аналітичний, розрахунковий та метод економіко-інвестиційного моделювання, планування та прогнозний метод.

Теоретична цінність та прикладна значущість отриманих результатів полягає в можливості подальшої реалізації розробленого бізнес-плану та наданні пропозицій з його практичної реалізації.

Інформаційною базою дослідження були теоретичні та аналітичні дослідження, статистичні дані, наукові статті, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси та відкриті бази даних.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору» (м. Київ, 2022), де було опубліковано тези «Система механізмів державного управління інвестиційними програмами і проектами» та VII Міжнародній науково-практичній конференції «Роль молоді у розвитку АПК» (м. Київ, 2023), тези «Актуальність розвитку фермерського бізнесу в сучасних умовах».

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ

1.1. Аналіз та особливості розвитку внутрішнього ринку фермерських господарств України

Для досягнення мети магістерської роботи та повноцінного дослідження зовнішнього середовища проекту проаналізуємо внутрішній ринок України в частині фермерських господарств.

Визначимо категорію «фермерське господарство» (далі - ФГ) як форму підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товару сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства [6]. Згідно того ж закону, ФГ може бути створене одним громадянином України або кількома громадянами України, які є родичами або членами сім'ї. ФГ може бути зареєстроване як юридична особа та фізична особа-підприємець. Умовою створення ФГ є те, що в його діяльності використовується праця членів сім'ї такого господарства та має статус сімейного фермерського господарства. В діяльність ФГ можуть бути залучені інші громадяни, але лише для виконання сезонних або окремих робіт [6].

Шпикуляк О.Г. та Алексеєва О.В. розпідають фермерські господарства (особливо сімейні) як ті, що є суб'єктом господарювання та створюють робочі місця. Створення робочого місця відбувається автоматично, так як, в першу чергу, передбачається зайнятість засновника цього господарства [19]. Таким чином, як ми вже зазначали вище, вирішується проблема самозайнятості населення.

За даними аналітичних агенцій, на 1.10.2021 р. кількість фермерських господарств в Україні склала більше 48,6 тисяч, що на 1 тисячу більше аналогічного періоду 2020 р. (47,6 тис. господарств) [у 2021 р кількість ФГ збільшилась на 1 тисячу]. За даними ООН у 2021 р. ФГ у світі виробили 83% обсягів агропромислової продукції, в той час як в нашій країні цей показник

НУВБІП УКРАЇНИ

досягає лише 10% ВВП, що є на 4% менше показника 2020 р. Вважається, що це є наслідком орієнтації вітчизняного АПК на великі холдинги, які мають більше важелів відстояти свої інтереси та сформувати податкову та законодавчу політику

НУВБІП УКРАЇНИ

В таблиці 1.1 наведемо відсоток фермерських господарств у загальному обсязі господарств в порівнянні з сільськогосподарськими господарствами. Обсяг ФГ наведено за виробництвом культур рослинництва та тваринництва за 2015-2022 р.р.

В таблиці 1.2 наведемо таку само структуру за регіонами у 2022 р.

НУВБІП УКРАЇНИ

Таблиця 1.1 відображає, що найбільше ФГ, які вирощують соняшник (18,3% у 2022 р.), культури зернові і зернобобові (15,6 % у 2022 р.), всі інші культури мають значно менші показники. Якщо порівняти із обсягом сільськогосподарських підприємств, то бачимо, що найбільше підприємств, які вирощують буряк цукровий фабричний – 95,6% у 2022 р., але ФГ вирощують його набагато менше – 5,5 % у 2022 р.

НУВБІП УКРАЇНИ

Найменше ФГ у рослинництві ті, які вирощують картоплю (0,5% у 2022 р.). Аналіз по роках дозволяє побачити, що відсоток ФГ за аналізований період змінювався без великих коливань: відмічалось як зростання, так й спад. Зростання у рослинництві було у 2019 р. та 2021 р. зі спадом у 2020 р. та 2022 р. Спад у 2020 р. можна пояснити пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на можливість здійснювати свій бізнес через карантинні обмеження.

НУВБІП УКРАЇНИ

Показник 2022 р., який має майже по всіх позиціях чи показник попереднього року) чи спад (окрім категорії «молоко» та «буряк цукровий фабричний») можна обґрунтувати повномасштабним вторгненням у лютому 2022 р. та обмеженням можливості здійснювати свою діяльність багатьом як ФГ так й великим холдингам через військові дії, окупацію земель, зменшення поставок насіння тощо.

НУВБІП УКРАЇНИ

Вартим уваги є те, що овочеві культури, які виробляються ФГ, у 2015 р. мали більший відсоток – 3,1% в порівнянні з 2022 р. – 1,8 %. А ФГ, які займаються

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

о
в
і
Б
у
р
я
к
ц
у
к
р
о
в
и
й
ф
а
б
р
и
ч
н
и
й
с
о
н
я
ш
н
д
к
к
а

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

Р
Т
О
П
Л
Я
К
У
Л
Ь
Т
У
Р
И
О
В
О
Ч
Е
В
І
К
У
Л
Ь
Т
У
Р
И
П
Л
О
Д
О
В

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

У
т
а
я
г
і
д
н
і
М
я
с
о
(
у
з
а
о
і
й
н
і
й
м
а
с
і
М
о
л
о
к
о

Кіровоградська	к/с	к/с				к/с
Луганська					к/с	к/с
Львівська						к/с
Миколаївська				к/с		к/с
Одеська						
Полтавська	к/с	к/с				
Рівненська						к/с
Сумська		к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Тернопільська						к/с
Харківська			к/с	к/с		
Херсонська					к/с	к/с
Хмельницька						к/с
Черкаська						к/с
Чернівецька						к/с
Чернігівська		к/с		к/с		

Джерело: розроблено автором на основі [15]

де «-» - явищ не було,

«...» - відомості відсутні,

«к/с» - дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог

Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

Серед продукції тваринництва найбільше ФГ, які виробляють м'ясо у забійній масі (3,5% у 2022 р.), молоко (3,3% у 2022 р.) та вовна (2,5% у 2022 р.).

А найменший показник у виробників меду (0,2% у 2022 р.). Варто відмітити, що результат меду у 2022 р. не зменшився від попереднього року, хоча перед цим був меншим. Значне зростання відсотку ФГ відбулось серед тих, хто виробляють молоко – з 1,7% у 2015 р. до 3,3% у 2022 р.

Таблиця 1.2 дає можливість оцінити нам регіональну структуру виробництва культур сільськогосподарських фермерськими господарствами. Тут наведені ті самі культури рослинництва та тваринництва (окрім меду), що й в табл.1.1.

Так, соняшник найбільше вирощувався у 2022 р. у Дніпропетровській (28,8%), Кіровоградській (25,7%), Закарпатській (25,3%) та Волинській (25,1%) областях. А найменше ФГ, які виробляють соняшник знаходяться у Луганській Рівненській (6,3%) та Івано-Франківській (7,9%) областях. Такий показник Луганської області можна пояснити тим, що на території області ведуться активні бойові дії, що обмежує можливості ведення діяльності. Показник цієї області наведений також в категорії «культури зернові і зернобобові» - 1%, за іншими категоріями явища не зафіксовані, що може бути пояснено тим самим.

Зернові і зернобобові культури найбільше вирощувалися у Кіровоградській (22,9%), Дніпропетровській (22,7%), Миколаївській (21,9%) та Одеській (21,7%) областях. А найменше представлені ФГ, які виробляють ці культури у Луганській Закарпатській (5,1%), Чернівецькій (7,6%) та Рівненській (7,8%) областях.

Варто звернути увагу, що буряк цукровий фабричний як об'єкт вирощування ФГ за регіонами представлений дуже мало або явища не зафіксовані чи конфіденційні.

Цікавим є показник вовни, який представлений у статистиці невеликим обсягом областей, де найбільше представлена Івано-Франківська область – 19%. Всього наявні дані у 4-х областях, а саме: Івано-Франківська, Закарпатська (4,8%), Одеська (0,6%) та Чернівецька (5,8%).

М'ясо у забійній масі найбільше виробляється Львівській (29,6%), а наступна область йде з набагато меншим показником (9,5% у Рівненській).

Наступні області мають ще значно менші показники.

Молоко, виробництво якого зросло у 2022 р. фермерськими господарствами, на відміну від інших культур, має найбільший показник виробництва у Сумській (8,4%), Хмельницькій (6,7%), Вінницькій (4,9%) та Чернігівській (4,8%) областях.

Як бачимо, в Україні наявне значне регіональне розшарування за виробництвом тих чи інших культур фермерськими господарствами, що обґрунтовується як родючістю земель в тій чи іншій області, так й кліматичними

умовами. Також мають вплив й інші чинники: військові дії, окупація, звільнені від окупації землі, але, які не придатні для ведення господарства, а також звідки дрібні фермери мали виїхати через попередню окупацію. Саме це й має вплив на такі результати, які ми бачимо.

1.2. Тенденції розвитку зовнішнього ринку фермерських господарств

Для більш повноцінного аналізу середовища ФГ необхідним є дослідження зовнішнього ринку.

За оцінками, у світі налічується близько 570 мільйонів ферм. Розмір і продуктивність ферм у всьому світі дуже різняться. Це має велике значення для економічного розвитку, подолання бідності, глобального виробництва продуктів харчування та його впливу на навколишнє середовище. Більшість фермерів у світі є дрібними землевласниками, розміром яких менше двох гектарів. Розподіл ферм у всьому світі має значення для людського розвитку та добробуту, а також для впливу сільського господарства на навколишнє середовище.

Сімейне фермерство є переважною формою сільського господарства як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. У світі налічується понад 500 мільйонів сімейних ферм. Сімейні фермери варіюються від малих до середніх фермерів і включають селян, корінне населення, традиційні громади, рибалок, гірських фермерів, скотарів та багато інших груп, які представляють усі регіони та біоми світу. Вони керують диверсифікованими сільськогосподарськими системами та зберігають традиційні харчові продукти, сприяючи як збалансованому харчуванню, так і збереженню світового агробіорізноманіття. Сімейні фермери включені в територіальні мережі та місцеві культури та витрачають свої доходи переважно на місцевих і регіональних ринках, створюючи багато сільськогосподарських і несільськогосподарських робочих місць. Усі наведені вище характеристики означають, що сімейні фермери мають унікальний потенціал для переходу до

більш продуктивних і стійких систем харчування, якщо політичне середовище підтримує їх на цьому шляху [28].

Сімейні фермери мають величезний потенціал, щоб стати ключовими учасниками стратегій розвитку, наприклад, допомагаючи забезпечити, щоб продовольчі системи сприяли здоровішому харчуванню та забезпечували екологічну, соціальну та економічну стійкість наших продовольчих систем. Підтримка сімейних фермерів також означає управління правами на землю та розробку сприятливої політики та інвестиційних планів.

Сім стовпів Десятиліття сімейних фермерських господарств ООН (2019-

- розробити сприятливе політичне середовище для зміцнення сімейних фермерських господарств;

- підтримувати молодь і забезпечувати стійкість сімейних фермерських господарств у поколіннях;

- сприяти гендерній рівності в сімейних фермерських господарствах і керівній ролі сільських жінок;

- зміцнення організацій сімейних фермерів та їхній потенціал для отримання знань, представлення інтересів фермерів та надання інклюзивних послуг у сільській місцевості;

- покращити соціально-економічну інтеграцію, стійкість і добробут сімейних фермерів, сільських домогосподарств і промад;

- сприяти стійкості сімейних фермерських господарств для стійких до клімату продовольчих систем;

- посилення багатовимірності сімейного фермерства для просування соціальних інновацій, сприяючи територіальному розвитку та продовольчим системам, які зберігають біорізноманіття, навколишнє середовище та культуру.

Таким чином, ми бачимо, яку роль відіграють сімейні фермерські господарства, якщо ООН приділяє їм таку увагу та сформував ці стовпи.

Регіональний запуск Десятиліття сімейних фермерських господарств ООН (2019-2028) відбувся під час додаткового заходу на Конференції із земельної

політики в Африці (CCLRA) 2019 року. Під час додаткового заходу досліджувався потенціал сімейних фермерів зробити внесок у Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, а також те, як Десятиліття сімейних фермерських господарств ООН

може підтримувати та сприяти діям на глобальному, регіональному та національному рівнях для підтримки трансформації продовольчих і сільськогосподарських систем для здорового харчування та покращене харчування. Країнам-членам та іншим зацікавленим сторонам було надано Глобальний план дій Десятиліття, що дало можливість поділитися досягненнями, які були використані для впровадження Десятиліття, а також обговорити наступні кроки

Розвиток ФГ є важливим з огляду на наступну інформацію: У 2030 році планеті доведеться прогодувати ще 1,5 мільярда людей, 90% з яких житимуть у країнах, що розвиваються; і світові потрібно буде збільшити виробництво продуктів харчування на 60-70%, щоб прогодувати понад дев'ять мільярдів людей до 2050 року.

Щодня сільське господарство виробляє в середньому 23,7 мільйона тонн їжі, забезпечує засоби до існування для 2,5 мільярдів людей і є найбільшим джерелом доходу та робочих місць для бідних сільських домогосподарств. У країнах, що розвиваються, на сільське господарство припадає 29% ВВП і 65% робочих місць.

Різні сорти культур і породи тварин, які використовуються в сільському господарстві в усьому світі, базуються на світовому генетичному різноманітті.

Крім того, біорізноманіття безпосередньо підтримує системи сільського господарства, допомагаючи забезпечити родючість ґрунту, запилення та боротьбу зі шкідниками. З цих причин біорізноманіття має ключове значення для виробництва їжі для зростаючого населення світу. Біорізноманіття має вирішальне значення для зменшення бідності завдяки основним товарам і екосистемним послугам, які воно надає. Таким чином, біорізноманіття має бути захищене та раціонально використане для досягнення скорочення бідності та сталого розвитку.

Часто стверджують, що дрібні фермери виробляють 70% або навіть 80% продуктів харчування у світі. Це твердження навіть було зроблено Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО ООН) [24].

Але нещодавні дослідження свідчать про те, що ця цифра зависока: дрібні фермери виробляють приблизно одну третину продовольства у світі, менше половини того, що стверджувалось раніше.

Ключова проблема полягає в тому, що деякі використовують терміни «сімейні ферми» та «дрібні ферми» як синоніми. Сімейні ферми справді виробляють близько 80% продуктів харчування у світі. Ці ферми можуть бути будь-якого розміру, і їх не слід плутати з дрібними власниками.

Але в статистичних джерелах знайти окремо дані по сімейним фермам – тотожним українським ФГ, не є можливим. Частіш за все, аналітичний та статистичний матеріал включає в себе й один, й другий вид ферм. Хоча ФГ можуть бути й середні за розміром. Саме тому, аналіз в цьому параграфі ми робимо, виходячи з тих даних, які надано світовою літературою.

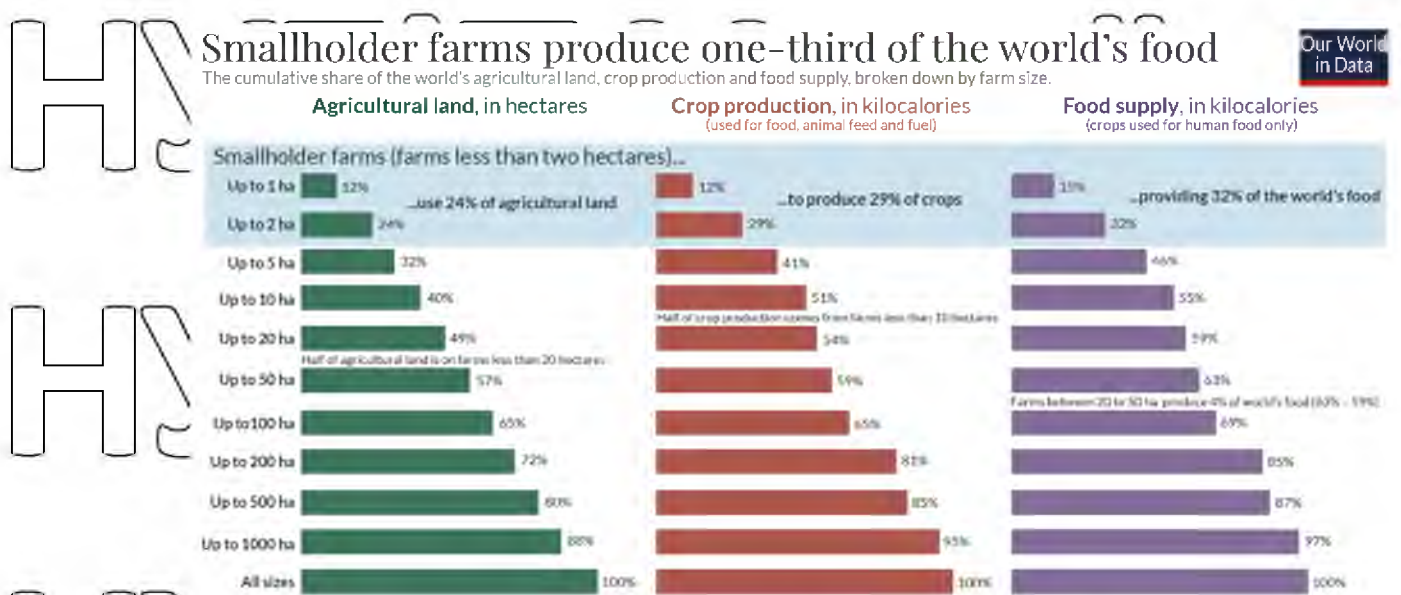
Більшість (84%) із 570 мільйонів ферм у світі є дрібними; тобто ферми розміром менше двох гектарів. Багато дрібних фермерів є одними з найбідніших людей у світі. На жаль, і дещо парадоксально, вони також часто голодують.

Перехід до дрібного фермерства може бути важливим етапом розвитку країни, особливо якщо в ній проживає велика кількість населення працездатного віку. Але це виснажлива робота з низькою ефективністю: невеликі ферми можуть отримувати хороші врожаї, але потребують багато людської праці та вкладу, в той час як продуктивність праці низька.

На рис. 1.1 наведемо внесок дрібного фермерства у світове виробництво продуктів харчування. Дані на цьому рисунку є накопичувальними та представлені за трьома показниками: розмір сільськогосподарських земель, на яких виробляють продукцію ферми; рослинництво та постачання їжі.

Дрібні фермерські господарства – це ферми, площа яких менше двох гектарів. Це дві верхні смужки, заштриховані синім на рис. 1.1. Дрібні фермери

виробляють 29% світового врожаю, виміряного в кілокалоріях. Менше половини попередніх даних ФАО. Вони роблять це, використовуючи приблизно одну чверть (24%) сільськогосподарських угідь світу. На їхню частку припадає трохи більше рослинництва, ніж землекористування, оскільки менші ферми, як правило, отримують вищі врожаї. Це дуже трудомістка робота, менші ферми отримують вищу продуктивність землі, але нижчу продуктивність праці.



Source: Vincent Ricciardi et al. (2018). How much of the world's food do smallholders produce? *Global Food Security*. OurWorldInData.org - Research and data to make progress against the world's largest problems.

Licensed under CC-BY by the author Hannah Ritchie.

Рис. 1.1. Дрібне фермерство у світовому виробництві продуктів харчування

Джерело: [28]

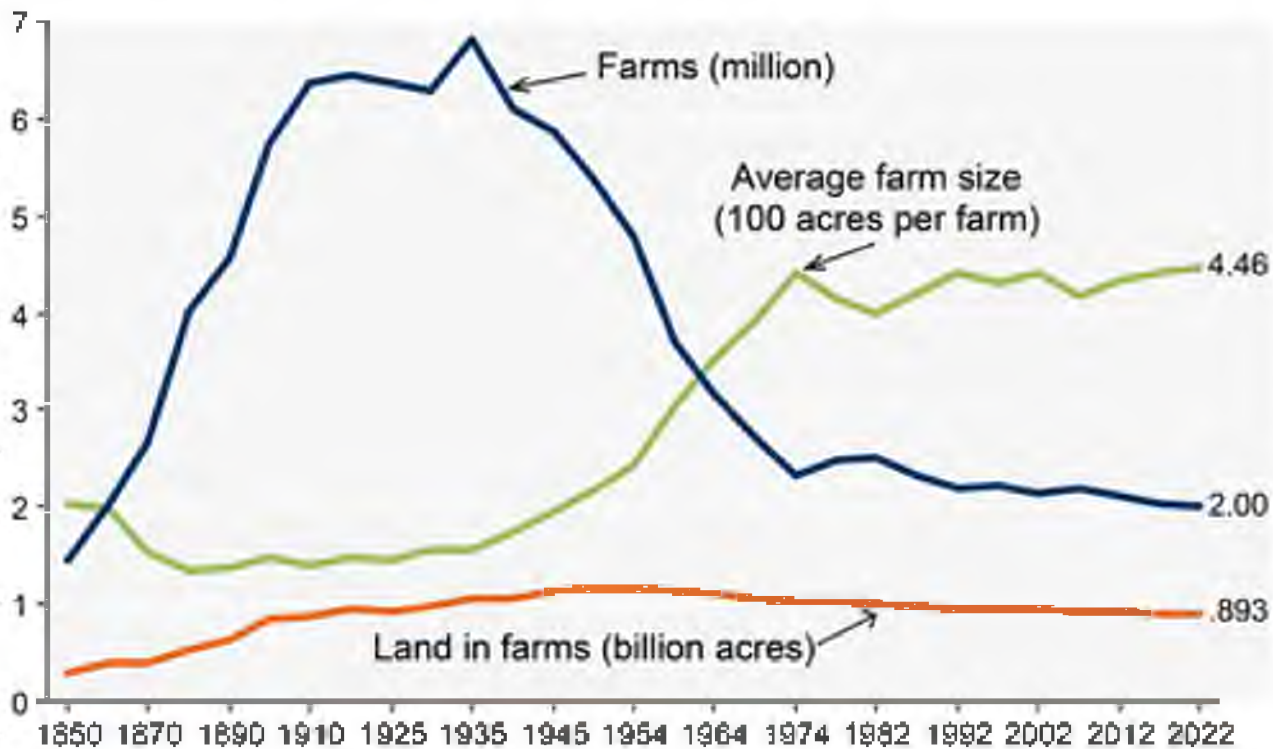
На ці ферми припадає навіть більша частка світових продовольчих запасів – одна третина (32%). Це пояснюється тим, що менші ферми, як правило, виділяють більшу частку своїх врожаїв на їжу, а не на корм для тварин чи біопаливо. Щоб досягти цифри 70-80%, про яку повідомлялося раніше, нам потрібно було б включити ферми до 100, а то й до 200 гектарів. Але твердження про те, що саме сімейні ферми виробляють 70-80% продуктів харчування у світі, є цілком правдивим. Нещодавнє дослідження Сарі

Лоудер, Марко Санчеса та Рафаеля Бертіні погоджується з висновком, що малі ферми виробляють одну третину продовольства в світі. Але вони також однієї частку, вироблену на сімейних фермах. Вони виявили, що сімейні ферми виробляють близько 80% продуктів харчування у світі.

Проаналізуємо розвиток фермерства в США. Згідно з останнім опитуванням, у 2022 році в США налічувалося 2,00 мільйона ферм, порівняно з 2,20 мільйона в 2007 році. Подібним чином, акрів землі у фермах продовжує свою тенденцію до зниження з 893 мільйонами акрів у 2022 році, порівняно з 915 мільйонами акрів десятьма роками раніше. У 2022 році середній розмір ферми становив 446 акрів, що лише трохи більше, ніж 440 акрів, зафіксованих на початку 1970-х років. На рис. 1.2 наведемо показники кількості ферм та землі, яка їм належить в США в періоді 1850-2022 р.р.

Farms, land in farms, and average acres per farm, 1850–2022

Million farms, billion acres, or 100 acres per farm



Source: USDA, Economic Research Service using data from USDA, National Agricultural Statistics Service, Census of Agriculture (through 2017) and *Farms and Land in Farms: 2022 Summary* (February 2023).

Рис. 1.2. Кількість ферм в США 1850-2022 р.р.

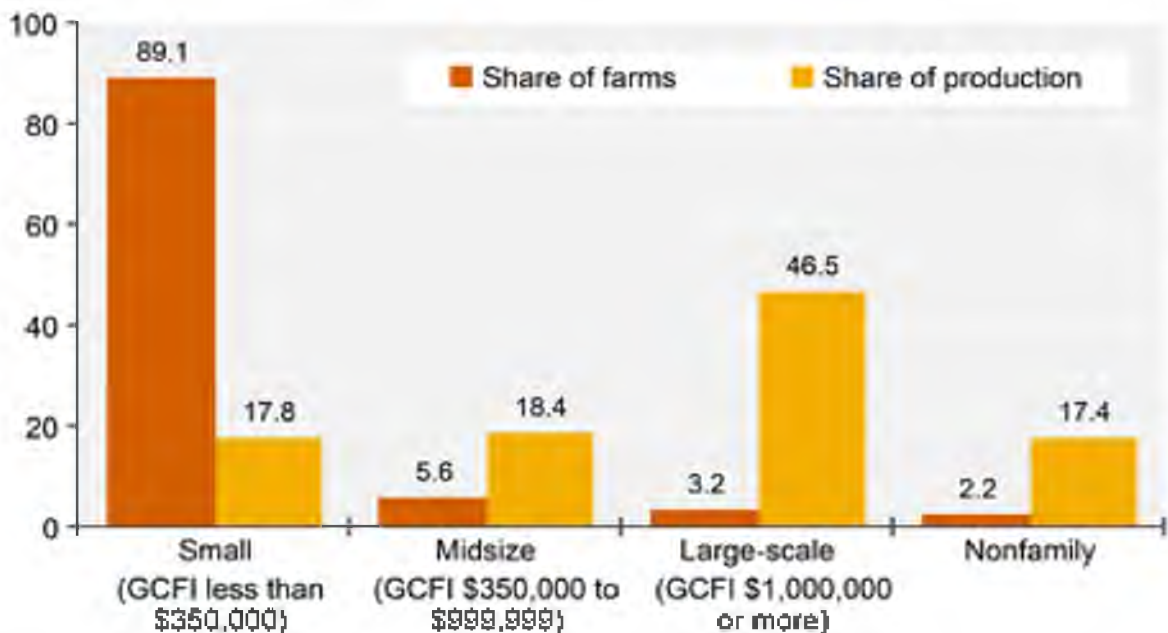
НУБІП України

Джерело: [23]

Валовий грошовий дохід ферми (GCFI) включає дохід від товарних грошових надходжень, дохід, пов'язаний з фермою, і державні виплати. Сімейні ферми різних типів разом становили майже 98 відсотків ферм США в 2021 році. Невеликі сімейні ферми (менше 350 000 доларів США в GCFI) становили 89 відсотків всіх ферм США. Великі сімейні ферми (1 мільйон доларів або більше в GCFI) становили близько 3 відсотків ферм, але 47 відсотків вартості продукції (див. рис. 1.3).

Farms and their value of production by farm type, 2021

Percent of U.S. farms or production



GCFI = annual gross cash farm income before expenses.

Note: Nonfamily farms are those where the majority of the operation is not owned by an operator and their relatives. Components may not sum to 100 percent because of rounding.

Source: USDA, Economic Research Service and USDA, National Agricultural Statistics Service, Agricultural Resource Management Survey, Data as of December 1, 2022.

Рис. 1.3. Ферми та вартість їхньої продукції за типом ферми, 2021 р.

НУБІП України

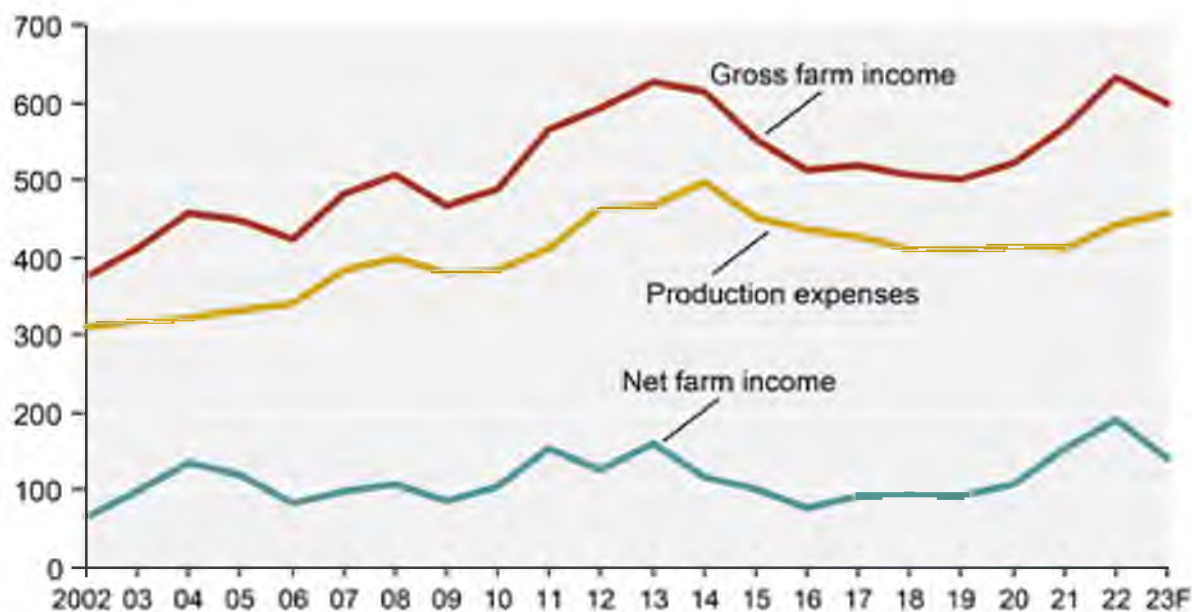
Джерело: [23]

Валовий дохід фермерського господарства відображає загальну вартість сільськогосподарської продукції плюс виплати державних фермерських програм.

Чистий дохід ферми (NFI) відображає дохід за вирахуванням витрат від виробництва в поточному році та розраховується шляхом віднімання витрат ферми від валового доходу ферми. NFI враховує прощові, безготівкові доходи та витрати та обліковує зміни в товарних запасах. Оцінка чистого доходу фермерського господарства з поправкою на інфляцію становить 189,3 мільярда доларів у 2022 році, що є найвищим рівнем за всю історію. Очікується, що у 2023 році чистий прибуток фермерського господарства зменшиться на 25,4 відсотка порівняно з 2022 роком. Прогнозується, що виробничі витрати фермерського господарства зростуть на 3,3 відсотка у 2023 році (див. рис. 1.4).

U.S. gross farm income, production expenses, and net farm income, 2002–2023F

Billion dollars (2023)



Note: F = forecast. Values are adjusted for inflation using the U.S. Bureau of Economic Analysis Gross Domestic Product Price Index (BEA API series code: A191RG) rebased to 2023 by USDA, Economic Research Service.
Source: USDA, Economic Research Service, Farm Income and Wealth Statistics.
Data as of August 31, 2023.

Рис. 1.4. Валовий фермерський дохід, виробничі витрати та чистий фермерський дохід в США, 2002-2023 р.р.

Джерело: [23]

Таким чином, ми бачимо роль фермерства у розвитку світової продовольчої безпеки. Є певні сперечання в самих світових даних, так як деякі дослідники використовують поняття «дрібні фермерства» та «сімейні фермерства» як тотожні, хоча вони мають певну відмінність. Не зважаючи на це, роль фермерських господарств є значною у світі. На прикладі США видно, що кількість ферм зменшувалась в останні декілька десятиліть, однак дохід (валовий та чистий), в цілому, зростає, якщо не брати до уваги період з 2014 по 2019 р.р.

Далі проаналізуємо соціальну складову даного бізнесу, що є дуже важливим в цей час.

1.3 Соціальна складова розвитку бізнесу в агропродовольчому секторі

Важливим для розвитку українського підприємництва на даний час стає не тільки виробництво якісної продукції, але й конкурентоздатність за рахунок своєї іміджевої складової, до якої відноситься й соціальна. Соціальна складова в агробізнесі означає орієнтацію саме на людину, соціум. Виходячи з цього, розуміємо, що варіантів реалізації соціальної складової є багато й майже всі вони можуть бути представлені соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ) або корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Ці поняття дуже часто використовуються як тотожні в українському сьогоденні, хоча й мають певні відмінності. В своїй науковій роботі ми також будемо їх використовувати як взаємозамінні. Взагалі, соціальну відповідальність ми можемо визначити як відповідальність перед соціумом, як окремою людиною, так й групою людей. Якщо ми переходимо на рівень підприємства, то тут йдеться саме про відповідальність підприємства за результати своєї діяльності перед соціумом. Основним принципом СВБ є її добровільність. Тут важливим є дотримання балансу між економічними інтересами власників та орієнтацією на інтереси суспільства. Це й є ключовим для сучасних підприємств, які хочуть бути конкурентоздатними як на вітчизняному ринку, так й на зовнішньому.

КСВ аграрних підприємств може бути представлена наступними аспектами:

Управління людьми тут передбачається, що воно здійснюється на засадах поваги, ставлення до людини як найвищої цінності, постійний розвиток людини, який реалізується не тільки як в професійному напрямку, але й особистісному.

Дотримання прав людини. В Україні права людини регулюються законодавством. Саме тому дотримання її прав є юридичною відповідальністю, хоча в нашій країні сприймається як соціальна також.

3. Добросесна підприємницька активність, яка реалізується як в дотриманні всіх норм виробництва товарів чи послуг, так й в своєчасній сплаті податків, діяльності підприємства в легальному правовому полі, добросесній конкуренції тощо.

Захист навколишнього середовища. Даний аспект може включати як те, що підприємство може дотримуватись норм виробництва, так й те, що воно може їх навіть перевищувати, тобто використовувати таку технологію, матеріали, які є передовими та не обов'язковими для дотримання. Тобто виробляти за ще більш високими нормативами, які не є обов'язковими. Також може бути застосована практика проведення відповідних програм по покращенню навколишнього середовища в тих осередках, де розташована компанія.

Орієнтація на споживача, що означає виробництво тієї продукції, яка потрібна саме споживачу, а не тієї, яку вигідно виробляти нам; виробництво якісної продукції, що іноді може вимагати більших витрат та капіталовкладень.

Соціальний розвиток громад. Це є дуже важливою практикою, яка застосовується підприємствами в частині реалізації СВБ й включає в себе багато інструментів, а саме: проведення освітніх, культурних, спортивних та інших заходів, побудова соціальної інфраструктури та ін. Даний напрям є достатньо широким для втілення.

7. Принципи діяльності компанії. Компанії можуть вважатись соціально-відповідальними, якщо їхня діяльність побудована на засадах добросесності, прозорості, відкритості.

Втілення даних аспектів в діяльності аграрних підприємств може вважатись їхньою соціальною орієнтацією. Також важливо відмітити, що при створенні самого підприємства вирішується гостра проблема українського ринку

праці – безробіття, так як на підприємстві мають працювати люди. Якщо ми

говоримо про фермерські господарства, то вирішується проблема самозайнятості

та зайнятості населення. А це створює економічні підвалини для вирішення

соціальних проблем, так як отримання економічних засобів для існування у

виділі заробітної плати є профілактикою таких соціальних проблем як бідність,

низька якість життя та ін.

При відкритті та діяльності фермерських господарств можуть бути втілені

всі вищенаведені аспекти КСВ, навіть якщо це господарство є малим за своїм

розміром, але інструменти для її реалізації достатньо багаточисельні. Ті, що

будуть втілені саме в нашому проекті, будуть описані нами у відповідному

пункті даної магістерської роботи.

Таким чином, ми бачимо, що роль фермерських господарств в розвитку

держави є великою, так як вони є важливою складовою малого та середнього

підприємництва та сприяють формуванню середнього класу в країні. Саме

створення нами фермерського господарства буде описано в подальших розділах

магістерської кваліфікаційної роботи.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН 3 ВІДКРИТТЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

НУБІП України

2.1. Резюме проекту

Назва проекту – Фермерське господарство (ФГ) «Cabbage».
Організаційно-правова форма підприємства – Фізична особа-підприємець.

КВЕД – 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Система оподаткування – спрощена, 3 група.

Сфера діяльності – вирощування овочів в Полтавській області та подальший продаж.

Спеціалізація – вирощування білокачанної капусти у відкритому ґрунті.

Персонал підприємства – Голова ФГ, заступник голови, менеджер зі збуту, фермер, працівник фермерського господарства, сезонні працівники (при укладанні трудових договорів), серед яких й тракторист та маркетолог на умовах аутсорсингу.

Організаційна структура: лінійна.

Короткий опис проекту: наш проект буде займатись вирощуванням білокачанної капусти в Новосанжарському районі Полтавської області. Так як ми організуємо Фермерське Господарство, то серед постійних працівників у нас будуть зайняті члени родини. Сезонні працівники будуть винайматись лише на період висадження розсади, вирощування, обробки та подальшого збору.

Капуста буд вирощуватись 3-х видів – рання, середньостигла, пізня, що дозволить функціонувати та отримувати дохід майже весь рік. Це є інвестиційно привабливим, так як ринок овочівництва є сильно залежним від сезону, що впливає на доходність проекту.

Розрахунок основних показників дозволив отримати наступні результати:

НУБІП України

Інвестиційні кошти, які потрібні для відкриття проекту – 2832448 грн.

Очікуваний дохід – 354252840 грн.

Заплановані витрати – 30729204 грн.

Чистий прибуток – 1782924 грн.

– 4696081 грн.

Точка беззбитковості проекту – 31763776 грн.

проекту – 161736 грн.

– 18,1%

Дисконтований термін окупності проекту – 4,9 роки

Простий термін окупності – 4,0 роки

2.2 Концептуальне значення та цілі проекту

Концепція нашого проекту полягає у вирощуванні капусти – багатого на вітаміни та корисні речовини овочу, які не зникають навіть при тривалому зберіганні та заквасці. Хімічний склад капусти білокачанної включає вітаміни А,

В₁, В₂, В₅, С, К, РР, U, а також калій, кальцій, магній, цинк, марганець, залізо, сірку, йод, фосфор, фруктозу, фолієву кислоту, пантотенову кислоту, клітковину і грубі харчові волокна. Капуста має протизацарні властивості, стимулює вироблення шлункового соку і обмінні процеси організму, позитивно впливає на серцеву діяльність, корисна при захворюванні нирок, жовчнокам'яній хворобі та ішемії. Тобто, ми будемо виробляти важливий для здоров'я людини продукт, який

вирощується в нашій країні. З урахуванням кліматичних особливостей та географічного розташування України ми маємо всі можливості для якісного та масштабного вирощування цього овочу. Крім того, серед інших овочів цей бізнес

є одним з прибуткових через велику родючість наших земель, ваги самого овочу та його вартості протягом періоду продажу. Основна орієнтація нашого проекту буде на якісному вирощуванні, екологічно чистому та без додавання хімікатів та пестицидів, які негативно впливають на саму капусту.

3. Урахованням виробничої орієнтованості великої частини України в довоєнний період, Чорнобильської катастрофи, екологічних змін, які відбуваються у світі, розвитком технологій, які спрямовані на штучне пришвидшення зростання овочів та їхній гарний зовнішній вигляд, важливим є вирощування такої продукції, яка є корисною для здоров'я та не буде нести загрози для людини.

Тому, концепцією нашого проекту стає вирощування екологічно чистої продукції овочівництва для корисного та здорового функціонування людини.

Цілями нашого проекту стають:

- створення фермерського господарства, яке буде орієнтоване на вирощування якісного овочу;
- врахування інтересів суспільства при веденні діяльності,

побудови дохідної частини не за рахунок штучного впливу на врожайність, а за рахунок вирощування капусти з урахуванням всіх нормативів та природніх умов; зробити інвестиційно привабливий проект для масштабування своєї діяльності через певний період.

Наш проект орієнтований на розробку високодохідного бізнесу, який будується на засадах відкритості, прозорості, технологічності, слідування нормативам, соціальної орієнтованості та відповідальності. Дотримання цих принципів дозволить досягти основних цілей, які ми поставили та реалізувати нашу загальну мету – вирощування високоякісної продукції овочівництва для покращення якості життя людей. Розвиток нашого бізнесу є наразі важливим й

для економіки нашої держави, адже це допоможе забезпечити роботою певну кількість людей протягом року, а також сезонних працівників в період висаджування, вирощування та збору урожаю. Функціонування виключно в правовому полі та з дотриманням усіх законодавчих норм є ключовим для нас як для майбутніх підприємців.

2.3 Загальна характеристика бізнесу та особливості цільової аудиторії

проекту

Ми плануємо відкрити Фермерське Господарство (ФГ) під назвою ФГ в Полтавській області, Новосанжарському районі. Продукція, яку ми плануємо вирощувати – білокачанна капуста. Ця культура є дуже корисною та багатю на вітаміни, які зберігаються навіть не тільки під час споживання свіжого овочу, але й під час закваски. Крім того, білокачанна капуста є інгредієнтом багатьох українських страв.

Для того щоб знизити гостру сезонність даного бізнесу ми плануємо вирощувати 3 види капусти: ранню, середньостиглу та пізню. Це дасть можливість вийти нам на дохід майже протягом року, адже термін зберігання капусти складає 180 днів.

Досягнення наших планів сприятиме купівля земельної ділянки розміром 3 га. Купуючи таку ділянку ми виконуємо одну з умов відкриття ФГ, а саме – володіння чи оренди ділянки не менше ніж 2 га. А також оренди складу, де зможемо зберігати капусту після збирання й до моменту реалізації.

Так як ми відкриваємо фермерське господарство, то до роботи ми можемо залучати лише членів родини, як й планується в нашому випадку. Але обсяги роботи також вимагають залучення додаткової робочої сили, що ми зможемо реалізувати у сезонних працівниках, яких ми можемо винайняти на умовах трудового договору. На такий масштаб ділянки необхідним є залучення 40-45 сезонних працівників.

Масштаби нашого бізнесу передбачають збут продукції через оптових покупців, так як реалізація невеликими партіями буде знанно уповільнювати обсяги продажу.

Взагалі, цільовою аудиторією (ЦА) нашого бізнесу є людина середнього чи старшого віку, яка веде здоровий образ життя та купує багату вітамінами продукцію.

Чому саме середнього віку? Тому що в цьому віці люди вже живуть, як правило, окремо від батьків, можуть фермувати родини, ростити дітей та купують вже продукцію самостійно. Пліве, наразі, дуже поширений тренд ЗОЖ

(Здорового образу життя), все більше людей стають вегетаріанцями та збільшують споживання овочів чи дотримуються інших видів харчової поведінки, коли продуктами харчування можуть бути тільки овочі та фрукти. Ця ЦА може купувати всі сорти капусти: від ранньої до пізньої.

Чому старшого віку? Тому що ці люди розуміють важливість споживання овочів, корисність квашеної капусти, яку можуть заготовлювати для себе та своїх дітей та онуків. Для цієї ЦА сорти капусти, які найбільше можуть споживатись, це сорти середньостиглі та пізні. Це пов'язано також із матеріальним становищем, адже рання капуста є більш дорогою за своєю ціною, ніж сорти, вирощені пізніше.

Для досягнення нашої цільової аудиторії ми маємо розуміти канали збуту, так як напряду (прямим маркетингом) збувати продукцію цим категоріям людей достатньо складно та ми ризикуємо не реалізувати продукцію. Саме тому канали збуту, через які ми зможемо досягти нашої ЦА можуть бути такі: магазини, як великі супермаркети, так й малі магазини, оптові продавці, які реалізують продукцію на ринках або ярмарках або виробники квашеної капусти, які зацікавлені в закупівлі оптових обсягів. Зрозуміло, що нашими потенційними клієнтами також можуть бути заклади харчування, але ми не розглядаємо їх як нашу ЦА. У разі налагодження постійної співпраці з цим сегментом ми переглянемо наше бачення.

Взагалі, для підприємств типу фермерське господарство здебільшого рекомендується збут саме через прямий маркетинг, тобто напряду клієнту та реалізація на ринку самостійно, а не через оптових покупців, але масштаби нашої діяльності здаються нам більш оптимальними для реалізації саме через ті канали збуту, які ми описали вище.

Можемо узагальнити вищеванедене у таблиці 2.1, де ми представимо цільову аудиторію нашого проекту, термін дозрівання капусти та канал збуту,

через який ми плануємо виходити на нашу ЦА. Дана таблиця дозволяє побачити, які сорти капусти білокачанної для кого можуть бути заплановані для збуту, що дозволить відповідно формувати цінову політику проєкту.

Таблиця 2.1.

ЦА	Термін дозрівання капусти	Канал збуту
Люди середнього віку, які опікуються якістю свого харчування	Рання, середньостигла, пізня	Супермаркет, дрібні магазини, оптові продавці
Люди старшого віку	Середньостигла, пізня	Супермаркет, дрібні магазини, оптові продавці, виробники квашеної капусти

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ми змогли узагальнити цільової аудиторії нашого проєкту ФГ та того, яким чином ми можемо її досягти. Тому, як ми зможемо представити якнайкраще нашу компанію на ринку та знайти свого споживача, ми присвятимо наступний пункт магістерської кваліфікаційної роботи.

2.4 Аналіз конкурентного середовища та маркетингова складова проєкту

Для подальшої розробки нашого бізнес-плану проаналізуємо конкурентне середовище нашого ФГ. Згідно інформації на ресурсі www.tripoli.land «Новини сільського господарства України», в Полтавській області функціонує 200 підприємств різних форм власності, які пов'язані із вирощуванням овочів. З них капусту білокачанну вирощують ТОВ «АГРИС», ФГ «Господар», ФГ

«Грунтознавець», СПП «Ланна Агро», ТОВ «Агрооб'єднання фермерських господарств «Еліта» та інші.

Перевагами цих підприємств є те, що вони вже давно функціонують на ринку, але майже всіх їх об'єднує менші, в порівнянні з нами, масштаби землі, що планується задіяти під вирощування культури.

Можемо скласти SWOT-аналіз нашого підприємства в порівнянні з основними конкурентами на ринку (рис. 2.1).

Сильні сторони:

- великі масштаби під вирощування врожаю;
- різні сорти капусти;
- збут через оптовиків.

Слабкі сторони:

- виходимо на ринок, де вже є діючі виробники;
- на пряму незручно продавати через великі обсяги

SWOT

Можливості:

- розширити масштаби вирощування;
- диверсифікувати готову продукцію до збуту (виробництво квашеної капусти)

Загрози:

- важке входження в ринок;
- не отримання необхідного врожаю через шкідників;
- зміни в законодавстві

Рис. 2.1. SWOT-аналіз ДП «Cabbage»

Джерело: розроблено автором

Завдяки даному аналізу ми можемо побачити та проаналізувати конкурентне середовище на нашому ринку. Конкуренція доволі багато та функціонують вони вже довгий проміжок часу. Невеликі масштаби земель під

вирощування цієї культури є, з одного боку, для нас добрим, а, з іншого, дає можливість виходити до клієнта напругу, тобто через прямий маркетинг.

Також невеликі площі під вирощування означають невеликі обсяги врожаю, який збувається швидко й покупці є зацікавленими в купівлі у нових продавців, якими можуть виступати оптовики, які закупили в нас

Також є виробники із достатньо великими площами під збут, які є нашими прямими конкурентами, які також можуть реалізовувати свою продукцію через супермаркети та оптовиків. В такому випадку ми будемо це враховувати при виборі сорту капусти для вирощування та забезпечення високої якості овочу.

З урахуванням дослідження ринку можемо сформулювати маркетинговий план проекту. Варто відмітити, що маркетинголог не буде нашим штатним працівником, ми будемо залучати його на умовах аутсорсингу.

Специфіка маркетингу фермерського господарства полягає в тому, що рекламна кампанія матиме свою особливість в порівнянні із підприємствами в інших сферах.

Але крім рекламної кампанії маркетинг включає й інші активності, які вже частково були описані вище, а саме: визначення цільової аудиторії проекту, вивчення кон'юнктури ринку, конкурентів, сильних та слабких сторін. Також ми маємо визначитись із ціновою політикою ФГ.

Існує декілька методів встановлення ціни, якими є:

- метод витрати плюс прибуток, який передбачає встановлення ціни виходячи з витрат на виробництво, а також прибутку, який ми хочемо отримати.

Цей метод може бути використаний ФГ, але варто також вивчати середньоринкову ціну;

- метод орієнтації на конкурентів, який передбачає встановлення ціни в залежності від цін конкурентів. Даний метод також є таким, що може бути використаний в нашій діяльності;

- метод витрати на маркетинг, який передбачає встановлення ціни в залежності від витрат на маркетингові заходи. Цей метод здається нам не дуже зручним з урахуванням специфіки нашого бізнесу.

Існують також й інші методи ціноутворення, але цих трьох достатньо для прийняття рішення, яким ми будемо користуватись. Ми обираємо метод орієнтації на конкурента, але будемо змінювати ціну також в залежності від сезону та попиту на нашу продукцію.

Дослідження ціни та методику її встановлення на нашому ФГ буде здійснювати директор ФГ. Маркетолога планується залучати для ведення саме рекламної кампанії, яка є необхідною також й для такого виду підприємств як наше. Рекламна кампанія буде трохи відрізнитись від звичної нам кампаній інших видів бізнесу. Для нас важливим є висвітлення нашої діяльності як для потенційних каналів збуту, так й цільової аудиторії, на яку ми на пряму не виходимо. Це ускладнює її реалізацію, так як вихід саме на супермаркети та оптових покупців не завжди можливий поширеними на сьогодні засобами –

соцмережами. Саме тому необхідним є розвиток нашого бренду, його іміджу, щоб при встановленні контактів люди завжди могли знайти інформацію про нас, яка висвітлюватиме це якнайкраще. Саме тому необхідним є розробка сайту, де ми будемо представляти всю інформацію про нас, нашу діяльність, процес вирощування, обробки та збору урожаю, співпрацю з партнерами, наші соціальні практики тощо.

Розвитку нашого бренду сприятиме ведення соцмереж. Наразі для нас можуть бути вибрані дві найбільш зручні для нашого бізнесу: Facebook та Мережа LinkedIn не розповсюджена саме в регіоні нашого перебування та не використовується активно ФГ нашого профілю. TikTok, який на цей час є однією з найбільш розвинених мереж, має зовсім інший формат, який не підходить для нашої діяльності належним чином, а орієнтований в основному на молодь.

В соцмережах кампанія буде містити інформацію про наш бренд, історію створення, велику увагу приділятимемо саме користі капусти. Саме таким чином ми зможемо привернути увагу людей, які ведуть здоровий образ життя, до цього овочу. Важливою частиною наших соціальних мереж будуть рецепти страв, які можна приготувати з капусти. Варто пам'ятати, що в Україні досить поширена

традиція тримати піст, а капуста є ваговою складовою пісного столу. На цьому також ми будемо акцентувати увагу.

Окремо також будемо проводити соціальні активності, які наразі є необхідними для відродження України та висвітлюватимемо їх в соцмережах.

Таким чином, ми плануємо проводити постійну кампанію з розкрутки та підтримки нашого бренду, що дозволить сформувати стійкий позитивний імідж в очах потенційних споживачів нашої продукції, яку вони зможуть придбати в мережах супермаркетів, дрібних магазинах та на ринках та ярмарках.

Дослідження ринку та конкурентів дозволило побачити, що нашою перевагою основною буде масштаб земель, які ми задіємо під вирощування нашої культури, це дозволить мати перевагу в наявності капусти на нашому складі майже весь рік, адже термін її зберігання складає до 180 діб. Саме з врахуванням цього ми й будемо формувати нашу цінову політику та розробляти наші пропозиції для партнерів зі збуту нашої продукції.

2.5 Організаційно-виробничий план проекту

Нами планується відкриття Фермерського господарства «Cabbage», яке буде організовано в формі сімейного фермерського господарства, згідно законодавства України. Організаційно-правова форма передбачається – фізична особа-підприємець.

В своїй діяльності ФГ України керуються Господарським кодексом України, Земельним кодексом України, Законом України «Про фермерське господарство», Законом України «Про господарські товариства», Законом України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та ін.

Для того, щоб створити сімейне ФГ необхідно фізичній особі самотійно або спільно з членами сім'ї підписати договір або декларацію про створення сімейного фермерського господарства. Цей договір укладається в письмовій формі та нотаріально засвідчується. Після цього голова ФГ оформляє фізичну

особу-підприємця, а всі члени родини залучаються до роботи в ньому на умовах участі в розподілі доходів (прибутків) в залежності від внесеної частки в роботу ФГ. Згідно законодавства до ФГ можуть бути найняті працівники, але вони не можуть бути членами ФГ й мають право виконувати лише сезонні та окремі роботи, які безпосередньо пов'язані з діяльністю господарства та потребують спеціальних знань та навичок. Варто зазначити, що трудові відносини членів ФГ регулюються статутом ФГ, а відносини найманих працівників – трудовим договором.

Не дивлячись на таку складну організацію роботи ФГ та те, що членами нашого ФГ будуть члени родини та те, що до сезонних робіт будуть залучатись люди на умові трудового договору, а також будуть спеціалісти на аутсорсингу, необхідним є представлення організаційної структури, яка є лінійною за своєю організацією. Представимо її на рис. 2.2.

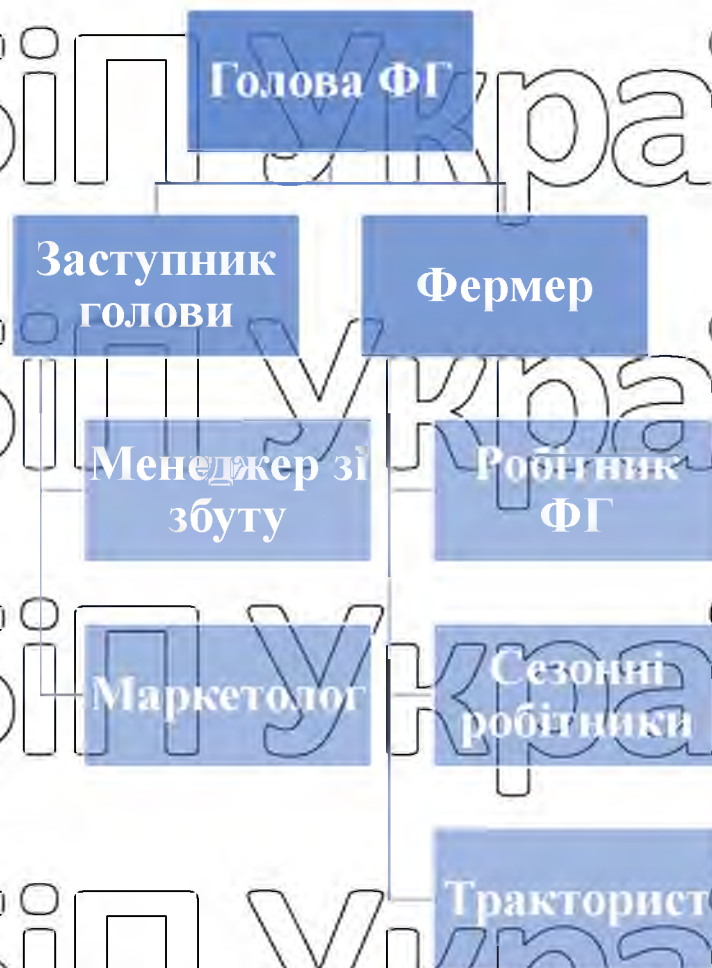


Рис. 2.2. Організаційна структура ФГ «Cabbage»

Джерело: розроблено автором

НУБІП України

Дана організаційна структура включає в себе всіх працівників, які будуть як нашими членами, так й залучатись на умовах аутсорсингу, так й трудового договору.

НУБІП України

Голова нашого ФГ – це наш власник, посада якого в штатному розписі буде фахівець з організації та ведення фермерського господарства. Він буде виконувати наступні функції:

- керівництво ФГ;
- представлення ФГ в різних структурах;
- набір працівників;
- при необхідності допомога у виробництві капусти білокачанної.

НУБІП України

Заступник голови буде членом ФГ та представником родини, завданням якого буде:

- керівництво менеджером зі збуту;
- ведення бухгалтерського обліку;
- підготовка договорів з сезонними працівниками та спеціалістом на аутсорсингу;

НУБІП України

- контроль маркетолога (затвердження контент-плану) тощо.

НУБІП України

Менеджер зі збуту – член ФГ – займається:

- пошуком клієнтів;
- веденням клієнтської бази;
- підготовкою партнерських угод;

НУБІП України

підготовкою супровідної документації продукції.

Маркетолог – спеціаліст на аутсорсингу. Основним функціями є розробка контент-плану соціальних мереж сторінки нашого ФГ,

підготовка матеріалів для сайту ФГ;

- ведення соціальних мереж.

НУБІП України

Фермер є членом ФГ й виконує наступні функції:

- здійснює виробничу діяльність ФГ;
- впроваджує передові технології виробництва;

проводить роботу, яка спрямована на зростання продуктивності нашого врожаю;
- може виконувати сільгосп роботи, підготовчі роботи з засівання посівного матеріалу.

Робітник фермерського господарства:

виконує сільгосп роботи;
- заготовляє, висіває, висаджує посадковий матеріал;
збирає врожай.

Сезонні працівники – наймані працівники ФГ як сезонні, які можуть бути

здіяні в роботі ФГ лише півроку. Основний їхній функціонал буде полягати у

проведенні сільськогосподарських робіт – висаджування розсади, догляд за капостою, обробка від шкідників та хвороб, попередження їх, збір урожаю.

Тракторист-машиніст буде залучений до роботи на умовах трудового договору та виконувати роботи, які пов'язані із роботою на спецтехніці для

обробки землі, збору урожаю тощо.

Щодо нарахування заробітної плати нашим працівникам – членам ФГ – вона нараховується як частка розподіленого доходу ФГ згідно його вкладу в діяльність ФГ. З цієї зарплати він здійснює відрахування податку на дохід

фізичних осіб (18%) та військовий збір (1,5%). Також сплачується ставка ЄСВ – на кожного, але мінімальна виплата ЄСВ буде та, яка залежить від мінімальної бази, тобто мінімальної заробітної плати (на цей час вона дорівнює 6700 грн).
Мінімальне ЄСВ в такому випадку 1474 грн.

Наймані працівники, хоча вони й сезонні, отримують заробітну плату та

оподатковуються згідно законодавства України.

Можемо визначити заробітну плату наших найманих працівників:

Тракторист – 15000 грн.

Сезонні працівники – 17500 грн кожен згідно середньоринкової оплати

праці в сільському господарстві. Передбачається, що буде достатнім нам 40 працівників та 1 тракториста.

Після опису організаційної складової перейдемо до виробничого плану. Для цього спочатку опишемо саму процедуру вирощування, щоб краще розуміти весь операційний процес.

Як ми уже зазначали нами планується купівля земельної ділянки розміром 3 га в Полтавській області Новосанжарський район. Вартість такої ділянки складає приблизно 350000 грн. Це буде рівна ділянка прямокутної форми з невеликим південно-східним ухилом та на сонячній стороні. Що є найбільш придатним для вирощування капусти, адже для її повноцінного росту світловий день має бути тривалістю до 13 годин. Головною умовою є те, щоб ґрунт не був кислим, але в тому регіоні він й не є кислим.

Ми плануємо вирощувати ранньостиглі, середньостиглі та пізньостиглі сорти капусти білокачанної.

В якості ранньостиглої капусти ми обираємо сорт Парел F1, який є раннім сорту гібриду, який відрізняється високою продуктивністю та гарним зберіганням в полі. Період дозрівання (з моменту висадки розсади та до повної зрілості) – 60 днів. Середня вага качана капусти сорту Парел дорівнює 1-1,5 кг, що є дуже зручним для раннього сорту, коли вартість капусти достатньо дорога й купують невеликі качани. Норма висіву – 45-55 тисяч.

Для середньостиглої ми обираємо сорт Бронко F1, який є також гібридом. Термін вегетації – 80 днів. Маса качана – 2,0-4,0 кг. Не розтріскується. Транспортальність висока. Норма висіву на 1 га 40-45 тисяч.

Пізньостиглий сорт Галаксі F1 – пізній, урожайний гібрид. Термін дозрівання 130-135 днів. Міцна рослина. Головки округлі, найвищої якості. Вага качана – 4-6 кг. Можливість зберігати до 12 місяців. Норма висіву 30-35 тис. на 1 га.

На рис. 2.3 представимо наочно сорти капусти, які ми збираємось вирощувати.

В цілому, сорти, які були відібрані нами, є гібридами, стійкими до хвороб, з високою транспортальністю. Всі вони відрізняються гарними смаковими

якостями/ Пізній сорт може зберігатись до року, що робить наш бізнес не таким залежним від сезонності, яка притаманна овочівництву.

Згідно норм висіву на 1 га наведемо витрати на насіннєвий матеріал для наших сортів: вартість насіння для сорту Парел – 22000 грн., Бронко – 20000 грн.,

Галаксі – 15500 грн. Це вартість насіння, яка буде закладено в наші розрахунки щороку.



а) Парел

України

України



б) Бронко

України

України

Рис. 2.3. Сорти капусти білокачанної на ФГ «Cabbage»

Джерело: розроблено автором

Вирощувати капусту ми плануємо на відкритому ґрунті, засівачами кожного сорту по 1 га. Можна садити капусту одразу насінням в землю, а можна спочатку

зробити розсаду. Ми плануємо спочатку вирощувати розсаду. Для засівання
ранніх та середньостиглих сортів у нас будуть задіяні усі члени нашого ФГ окрім
Менеджера зі збуту. Капуста ранніх сортів висівається на початку березня,

середніх сортів – кінець березня – початок квітня, пізніх сортів – початок квітня
й до початку травня. Таким чином, такий графік підготовки розсади дозволяє нам
залучити вже сезонних працівників для засівання на розсаду пізніх сортів, а
також поступово підготовлювати землю на кожній ділянці та висаджувати в нею
розсаду.

Звертаючи увагу на сорти капусти, а також термін її дозрівання, залежить
й відстань міжрядь. Так, у ранніх сортів висаджується розсада на відстані 30 см,
у середньостиглих – відстань 45 см, для пізніх сортів відстань має бути не менше
50-60 см. Звертаючи увагу на вагу качана, ми розуміємо, що вага врожаю буде
майже дорівнювати в кожному сорті, адже в капусти ранніх сортів буде більше
самих качанів, ніж в пізньому сорті, але де качани важать вдвічі чи навіть втричі
більше.

При вирощуванні капусти необхідно боротись з її шкідниками, якими
можуть бути – хрестоцвіті блішки, гусені, слимаки та равлики, капуста муха,
попелиці та білан капустяний.

Серед хвороб, які можуть вплинути на капусту можна виділити чорна ніжка
та несправжня борошниста роса. Для боротьби що зі шкідниками, що з
хворобами нами передбачається використання відповідних речовин, які не
впливають на якість самої продукції.

Для реалізації нашого бізнесу необхідним є закупівля відповідного
обладнання, матеріалів та підготовка землі для висаджування розсади. Для цього
сплануємо наші виробничі витрати, які наведено в табл. 2.2. В даній таблиці
наведено основні статті виробничих витрат для закупівлі обладнання для нашого
проекту, а саме: комбайн для збирання капусти (ми плануємо купувати комбайн
не новий, а той, який вже був у використанні); моторблок дизельний. Також
важливим є встановлення системи крапельного поливу, що значно спростить
процес поливу та його якість. Для роботи наших сезонних працівників

необхідним є закупівля форми та інвентарю. А для офісних працівників закуповуємо меблі, ноутбук та принтер.

Таблиця 2.2.

Виробничі витрати проекту

Статті витрат	Обсяг витрат, грн.
Комбайн для збирання капусти ASA-Lift б/в	750000
Мотоблок дизельний	80000
Система крапельного поливу	80000
Інвентар	20000
Закупівля форми	150000
Ноутбук	20000
Меблі (столи+стілці)	12000
Принтер	5000

Джерело: розроблено автором

Також при здійсненні діяльності нашого ФГ будуть поточні витрати, які відбуваються щомісяця або щосезону. До таких витрат віднесемо:

- закупівля насіння;
- витрати на обробку капусти від шкідників та хвороб;
- витрати на заробітну плату та ЄСВ;
- витрати на оплату маркетолога на аутсорсингу;
- оренду складського приміщення;
- інші витрати, які пов'язані із діяльністю ФГ.

Взагалі, в діяльності підприємств витрати бувають на постійні та змінні. Різниця між ними полягає в тому, що постійні не залежать від обсягу виробництва, а змінні – це витрати, які залежать від обсягу виробництва.

До постійних ми віднесли: оплату праці сезонних працівників та відрахування на неї, оплату маркетолога, оренду складу, витрати на рекламу та підтримку сайту, комунальні платежі, амортизацію нашого обладнання.

До змінних ми враховуємо закупівлю насіння, витрати на обробку відшкідників, транспортування продукції, а також заробітну плату членів ФГ. Взагалі, використання терміну заробітна плата членів ФГ не є грамотним, так як вони не отримують заробітну плату, а беруть участь в розподілі доходів (прибутків) в залежності від свого внеску в діяльність ФГ. Але так як для нас більш звичним є таке формулювання, то в випадку цієї магістерської роботи ми використовуємо категорію «заробітна плата членів ФГ» й відносимо її до змінних витрат, адже вона напряду залежить від діяльності ФГ.

Варто відмітити, що Фонд оплати праці на нашому ФГ «Cabbage» є великим саме з урахуванням залучення сезонних працівників. В перший рік ФОП складає майже 4 млн грн без відрахувань на ЄСВ. Кожного року ФОП зростає з врахуванням виплат членам ФГ.

Представимо динаміку витрат протягом 5 найближчих років в таблиці 2.3.

Структуру постійних та змінних витрат наведемо на рис. 2.4.

Дана таблиця та рисунок дозволяють побачити, що найбільше в структурі наших витрат представлені постійні витрати, що є цілком обгрунтованим через включення до них таких статей як амортизація та зарплата сезонних працівників.

Динаміка витрат щороку зростає, що залежить від обсягів виробництва та збуту товару.

Необхідно пояснити, що в статті витрат «Закупівля насіння» в перший рік в даній таблиці відсутні цифри, але ми включили цю статтю в інвестиційні кошти, які будуть проаналізовано в наступному параграфі.

Аналіз статей витрат та їхньої динаміки дозволяє побачити, що найбільша частка витрат – виплати заробітної плати як сезонним працівникам, так й виплати членам ФГ. Нарахування ЄСВ також отримують свого вагомого значення у структурі витрат, так як вони напряду залежать від обсягу заробітної плати та складають 22% від її суми. Зауважимо, що ми винаймаємо одразу не всіх сезонних працівників, а починаємо з 50% від максимальної потреби протягом сезону й в останній місяць збору врожаю так само, адже в цей час у нас

залишається лише 1 га з врожаєм, а інші вже підготовлені під зиму. Тобто, немає потреби в повній кількості працівників.

Таблиця 2.3.

Динаміка проектних витрат по роках

<i>Статті витрат</i>	<i>Всього</i>	<i>1 рік</i>	<i>2 рік</i>	<i>3 рік</i>	<i>4 рік</i>	<i>5 рік</i>
Амортизація	1 056 400	166 800	222 400	222 400	222 400	222 400
Оренда складського приміщення	464 000	80 000	96 000	96 000	96 000	96 000
Оплата праці	16 741 667	3 348 333	3 348 333	3 348 333	3 348 333	3 348 333
ЄСВ	3 683 167	736 633	736 633	736 633	736 633	736 633
Оплата маркетолога на аутсорсі	342 000	54 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Витрати на рекламу та підтримку сайту	205 400	37 400	42 000	42 000	42 000	42 000
Комунальні платежі	177 500	26 700	37 700	37 700	37 700	37 700
Витрати на зв'язок та сигналізацію склада	46 400	8 000	9 600	9 600	9 600	9 600
Непередбачувані витрати	58 000	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Постійні витрати	22774533	446786	4576667	4576667	4576667	4576667
Закупівля насіння	293 543	0	63 250	69 575	76 533	84 186
Обробка від шкідників та квороб	442 816	70 262	88 993	91 702	94 491	97 365
Транспортування капусти	141 701	22 484	28 478	29 345	30 237	31 157

Заробітна плата	5 800 500	630 000	1 188 000	1 273 500	1 327 500	1 381 500
Платежі за ФІ				500		500
ЄСВ	1 276 110	138 600	261 360	280 170	292 050	303 930
Змінні витрати	7954670	861346	1630084	1744292	1820811	1898138
Всього	30 729 204	5 329 212	6 206 750	6 320 958	6 397 478	6 474 805

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.4. Структура витрат проекту

Джерело: розроблено автором

Врахування витрат при розрахунку прибутковості бізнесу є основним кроком, так як правильність розрахунків та врахування усіх необхідних статей дозволяє спрогнозувати реальну ситуацію, з якою ми можемо стикнутись. Таким чином, проаналізовані нами витрати відображають ті цифри, на які ми можемо орієнтуватись при прийнятті рішення про започаткування проекту в реальності. В подальшому параграфі врахуємо їх при розрахунку основних показників.

2.6 Оцінка ефективності проекту

Для оцінки ефективності проекту нам необхідно спочатку спрогнозувати дохідну частину, яка складається з продажу капусти 3-х сортів, які було описано в попередньому параграфі.

Взагалі, варто відзначити, що наш бізнес є сезонним, але, на відміну від інших овочів, капусту білокочанну можна продавати майже цілий рік, адже термін її зберігання може сягати 12 місяців в залежності від сорту капусти. Нами обрано 3 сорти – рання, середньостигла та пізня, щоб можливість продажу була ще більша. При прогнозуванні продажів ми орієнтувались на врожайність з 1 га тон капусти.

Ціна продажу капусти залежить від місяця продажу: для ранньої капусти в перший місяць ціна 1 кг може сягати вище 40 грн., а ближче до середини літа знижуватись значно. Тому, ми встановили ціну продажу – середню за період продажу кожного сорту окремо в залежності від терміну досягання.

Представимо в таблиці 2.4 прогнозовані доходи за проектом.

Таблиця 2.4.

Прогнозовані доходи ФГ «Cabbage», грн.

Стаття доходів	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Парелі	20664749	3278889	4153142	4279433	4409596	4543718
Броско	8856321	1405238	1779905	1834043	1889827	1947308
Галаксі	5904214	936825	1186604	1222695	1259885	1298205
Всього	35425284	5620952	7119621	7336171	7559308	7789232

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з таблиці, доходи щороку зростають, так як прогнозується, що будемо збувати всю продукцію. Для цього нами буде проводитись активна кампанія з пошуку клієнтів та поширення інформації з культури споживання капусти.

На рис. 2.5 наведемо структуру витрат за сортами кожного року.

Як бачимо з рисунку, найбільшу доходність протягом аналізованого періоду приносить сорт Парел, це можна пояснити тим, що рання капуста є найбільш дорогою, а й, відповідно, дохідною. Найменша частка в структурі витрат за сортом Галаксі, що обґрунтовується також ціною даного овочу наприкінці сезону, коли пропозиція велика, що автоматично знижує ціну. Але саме цей сорт дозволяє нам протягом року отримувати дохід, навіть, коли сезон для інших овочів вже закінчився.

Може стати питання щодо доцільності вирощування сортів інших окрім Парел. Але лише один Парел вирощувати не є доцільним, тому що тоді ми стаємо тоді моноорієнтованими та рання капуста не має таких термінів зберігання, є маленькою за вагою качана та звужує залежність підприємства до доходу лише в стислий проміжок часу на рік.

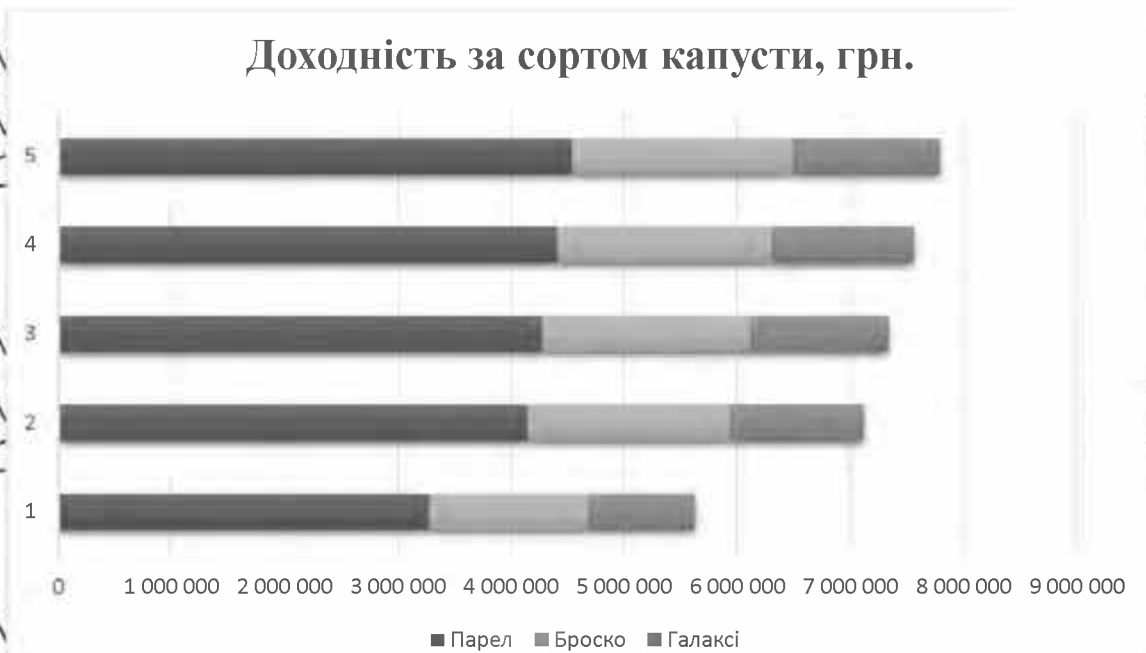


Рис. 2.5. Доходність по роках за сортами капусти

Джерело: розроблено автором

Такж з рисунку видно, що в першій рік дохід нижче значно за інші роки, це можемо пояснити тим, що до появи першого врожаю ми не маємо капусти на

продаж, коли в наступному році ми вже маємо овоч на складі. Тому в 2-5 роках різниця не настільки значна.

Якщо орієнтуватись на обсяг доходу, то бачимо, що наше підприємство може бути на 3-й групі ФОП за формою оподаткування. Тому ми її й обираємо.

Форма оподаткування нашого ФГ буде спрощена система, 3-тя група ФОП. Так як, з урахуванням сезонних працівників, яких ми залучаємо на умовах трудового договору, то ми не можемо претендувати на 4-ту групу ФОП. Тому, наш податок складе 5% від отриманого доходу без сплати ПДВ. З урахуванням того, що ми починаємо отримувати дохід лише після продажу першої партії капусти, яку виростили, то перший податок буде сплачено всередині першого року.

Обов'язковим є сплата Єдиного соціального внеску «за себе», який наразі дорівнює 1474 грн.

ФГ також є платниками податку на землю, який є обов'язковим платежем, що справляється з власників земельних ділянок та земельних часток. В нашому випадку в середньому він складатиме 6000 грн на рік.

Представимо обсяг та структуру податкових виплат нашого ФГ на рис. 2.6

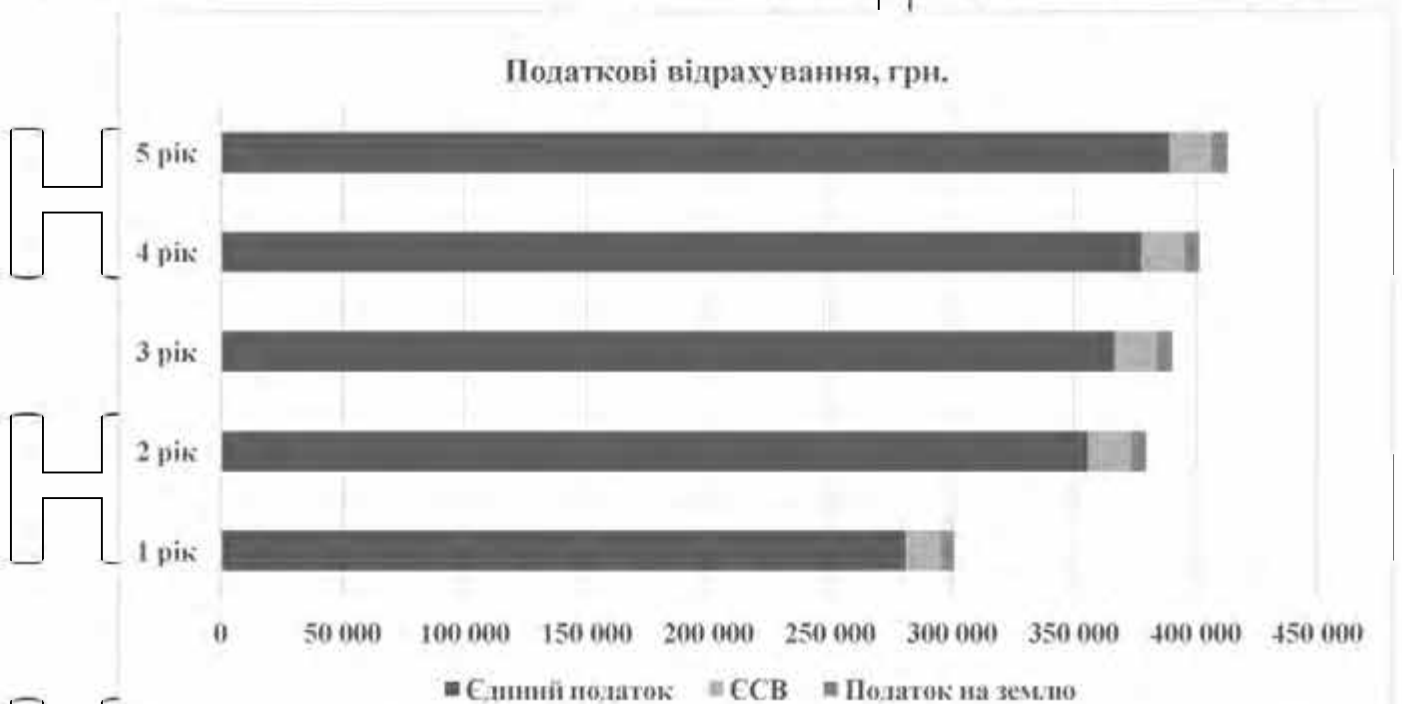


Рис. 2.6. Обсяг та структура податкових виплат ФГ «Cabbage»

Джерело: розроблено автором

Рисунок відображає що найбільше сплачуємо Єдиний податок, який справляється з доходів, які отримує компанія. Найменше представлений податок на землю, який орієнтовно складає 500 грн на 1 місяць.

Після розрахунку доходів, витрат, податків можемо перейти до розрахунку основних фінансових показників діяльності підприємства. Одним з них є показник чистого прибутку. На рис. 2.7 наведемо динаміку доходу, витрат та чистого прибутку проекту за місяцями.

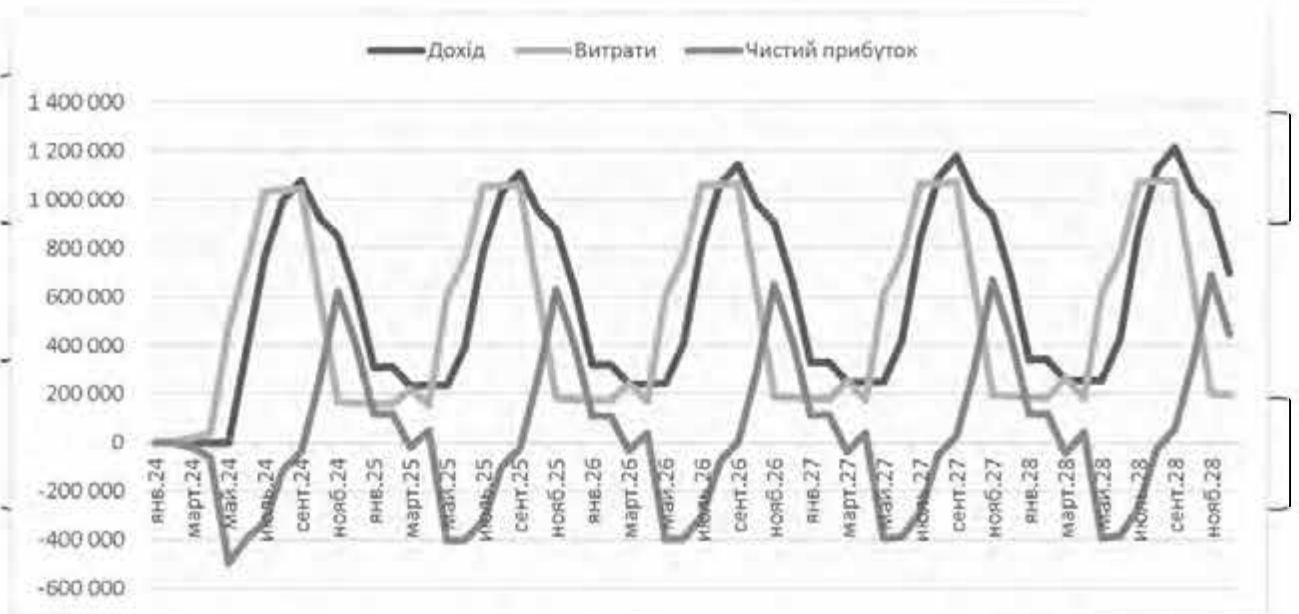


Рис. 2.7. Динаміка місячних доходів, витрат та чистого прибутку проекту, грн.

Джерело: розроблено автором

Рисунок дозволяє наочно побачити зміну важливих фінансових показників, які впливають на прийняття рішення про доцільність відкриття проекту. Як бачимо, доходи та витрати мають приблизно одну динаміку, хоча тенденція витрат передре доходам, що логічно пояснюється залученням сезонних працівників на початку робіт посівних й подальший початок продажу продукції.

Чистий прибуток також розвивається циклічно й кожен рік він є від'ємним у травні, це той момент, коли продукція попереднього року вже продана а

нового ще недостатньо зростає для продажу, починаючи з червня чистий прибуток зростає протягом всього аналізованого періоду.

В таблиці 2.5 наведемо результати розрахунків основних фінансових показників за роками.

Таблиця 2.5
Розрахунок основних фінансових показників ФП «Cabbage» грн.

Фінансові показники	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід	35405284	5620951	7119821	7336171	75593080	7789232
Витрати	34729204	5329212	6206750	6320958	6397478	6474805
Податки	1836756	295788	373669	384497	395653	407150
EBITDA	4696081	291739	912871	1015213	1161830	1314427
Чистий прибуток	1782924	-170848	316802	408316	543777	684877
Накопичений чистий прибуток	1782924	-170848	145954	554270	1098047	1782924

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, до даної таблиці включені показники доходу, витрат та чистого прибутку, але також ми включили показники податків, EBITDA та накопиченого чистого прибутку.

Показник EBITDA є важливим для інвестиційних та проектних менеджерів адже він показує ту величину прибутку, яка залишається в компанії до сплати податків, амортизації та відсотків за кредитами. Це означає, що це потенційні кошти на повернення кредитів.

Наведемо динаміку цього показника за місяцями й унаочнимо її на рис. 2.8.

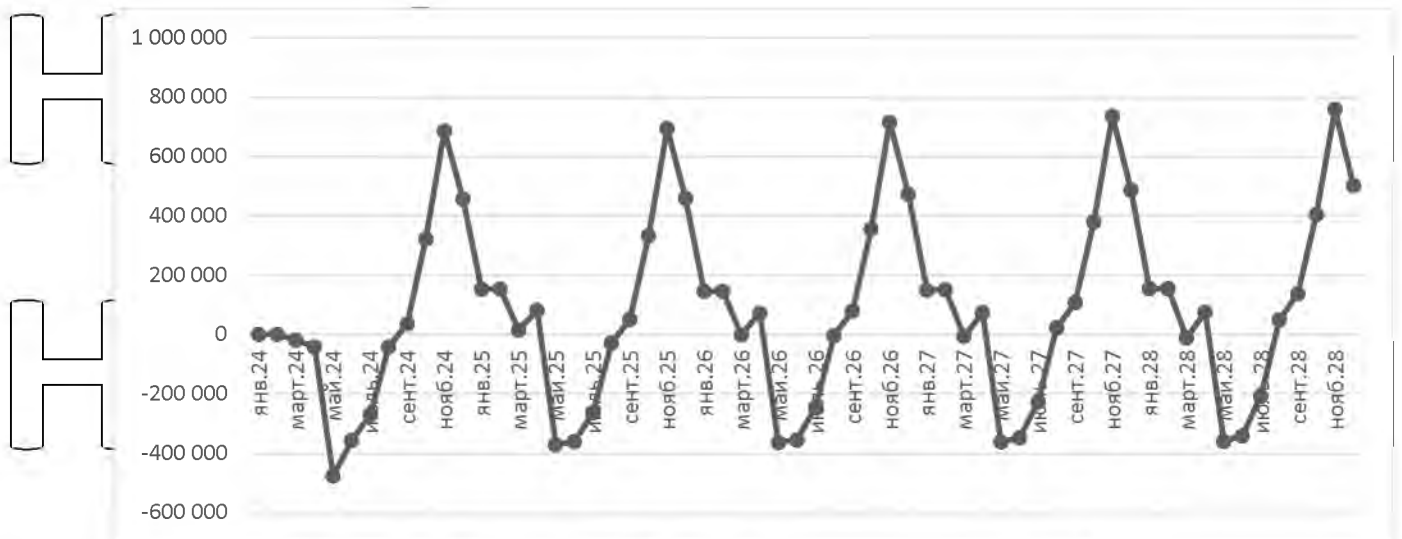


Рис. 2.8. Динаміка показника EBITDA

Джерело: розроблено автором

НУБІП України

Важливим для проектних менеджерів є показник точки беззбитковості, який відображає ту суму доходу, яку ми маємо отримати, щоб окупити проект та вийти в зону прибутку. Представимо точку беззбитковості нашого проекту на рисунку 2.9.

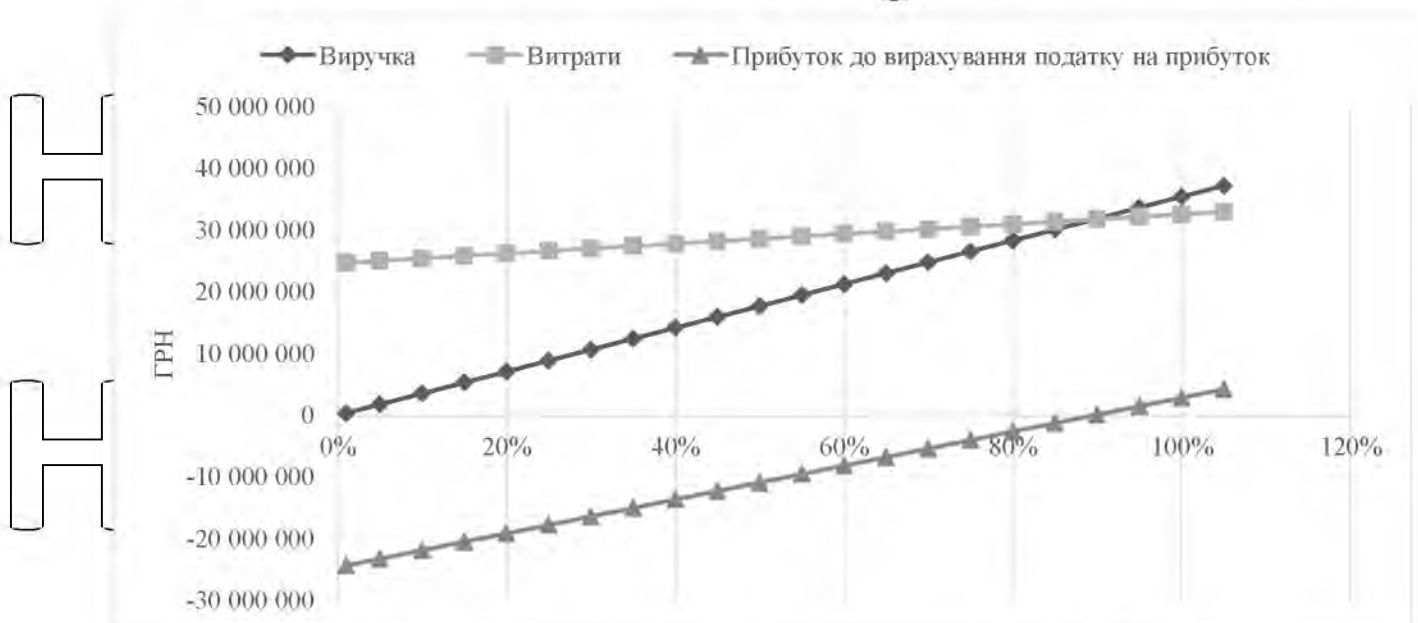


Рис. 2.9. Точка беззбитковості проекту

Джерело: розроблено автором

НУБІП України

Також наведемо таблицю 2.6, де представимо основні результати розрахунків за цим показником.

Таблиця 2.6.

Точка беззбитковості ФГ «Cabbage»

Показники	Значення за проектом, грн.
Точка беззбитковості, грн реалізації продукції	31763776
Точка беззбитковості, грн в середньому на міс.	529396

Джерело: розроблено автором

Якщо дивитись в відсотковому значенні, то точка беззбитковості проекту дорівнює – 89,7% від реалізації продукції. Це означає, що коли підприємство реалізує такий відсоток продукції, воно покриє всі свої витрати та почне отримувати прибуток.

Окрім цих показників для проектного та інвестиційного менеджера важливим є показники інвестиційної привабливості, а саме: NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма доходності), термін окупності (простий та дисконтований), індекс доходності за проектом та ін. Вони відображають окупність проекту, який термін для цього потрібний, яку суму отримає власник по закінченню певного періоду та розраховувались по всіх боргах з урахуванням ставки дисконтування. Для розрахунку цих показників наведемо інвестиційні витрати проекту, їхню структуру (рис. 2.10).

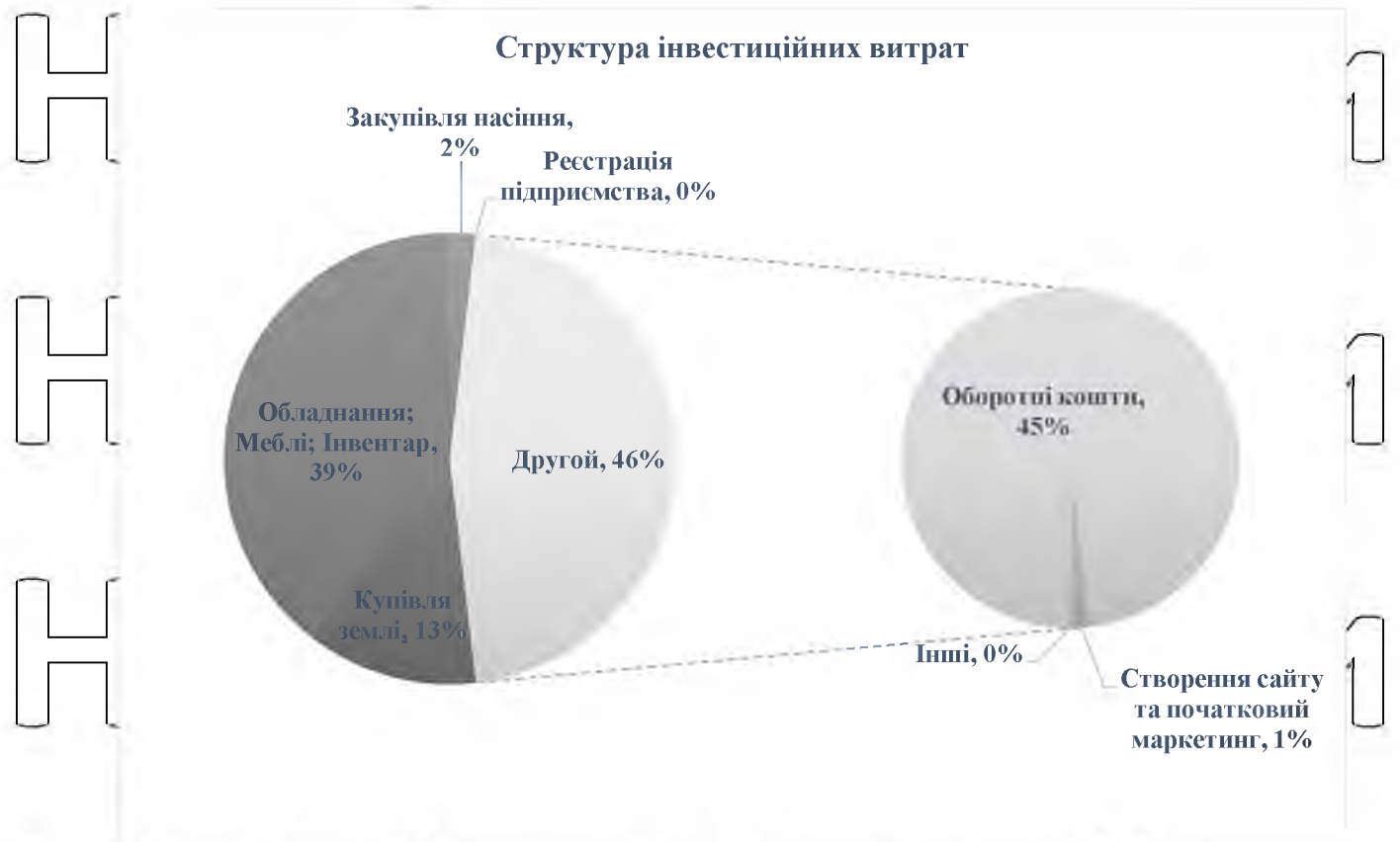


Рис. 2.10. Структура інвестиційних витрат проекту

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 2.10 найбільшу частку інвестиційних (початкових) витрат складають оборотні кошти (45%) та кошти на обладнання, інвентар та меблі для нашого ФГ (39%). Така частка оборотних коштів обґрунтовується тим, що до червня місяця першого року наше ФГ несе тільки витрати, так як перший врожай ми збираємо та починаємо продавати лише в червні 2024 р. Далі, не зважаючи на те, що ми орієнтовані на продаж цілий рік, ціна продукту залежить від середньоринкової й вона не є високою на нашу ринок. Додатково до цього вагомим статтям витрат, яка впливає на діяльність компанії та вихід в зону прибутку – це заробітна плата сезонних працівників. Для виплати їм зарплати до того моменту, як ми починаємо отримувати дохід, достатній для покриття поточних витрат, нам необхідні додаткові кошти на дофінансування нашої діяльності.

Графік інвестиційних витрат проекту наведений на рис. 2.11.

Графік інвестиційних витрат, грн.

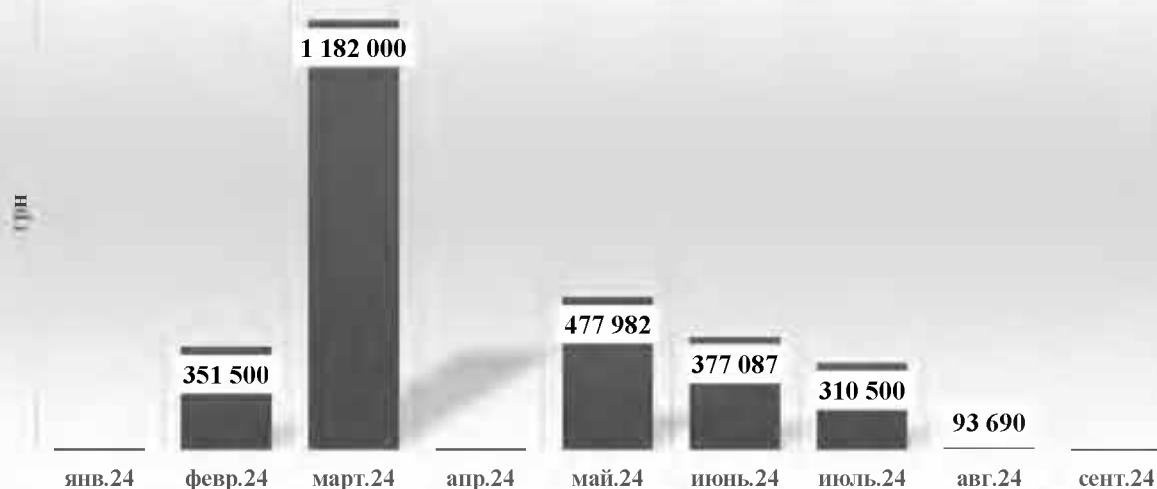


Рис. 2.11. Графік інвестиційних витрат

Джерело: розроблено автором

Починаємо нашу основну діяльність з реалізації проекту з лютого, так як з січня немає в ньому потреби, а деякі статті інвестиційних витрат починають виникати ще в пізніших місяцях. Це обґрунтовується специфікою бізнесу з вирощування овочів в Україні.

Тепер ми можемо перейти до основних розрахунків інвестиційної привабливості проекту.

Для цього спочатку представимо динаміку нашого дисконтованого грошового потоку, наведеного на рис. 2.12. Цей показник відображає нам динаміку грошей з урахуванням ставки дисконтування. Розрахунки в нашій роботі проводились зі ставкою дисконтування 15%. Врахування дисконту є необхідним для розуміння реальної вартості грошей з плином часу, адже кожного року відбувається інфляція, яка знижує реальну вартість грошей. Також ставка дисконтування може залежати від відсоткової ставки по кредитах чи повністю складатись від її розміру. Навіть якщо підприємство не бере кредитні кошти, або не бере займ, все одно рекомендуємо враховувати ставку дисконту, щоб мати більш-менш реальне уявлення про реальну вартість коштів.

Також на рис. 2.12 наведений показник накопиченого грошового потоку, який дає можливість нам побачити, коли ми зможемо окурити всі наші витрати з урахуванням повернення інвестиційних витрат та покриття усіх поточних витрат.

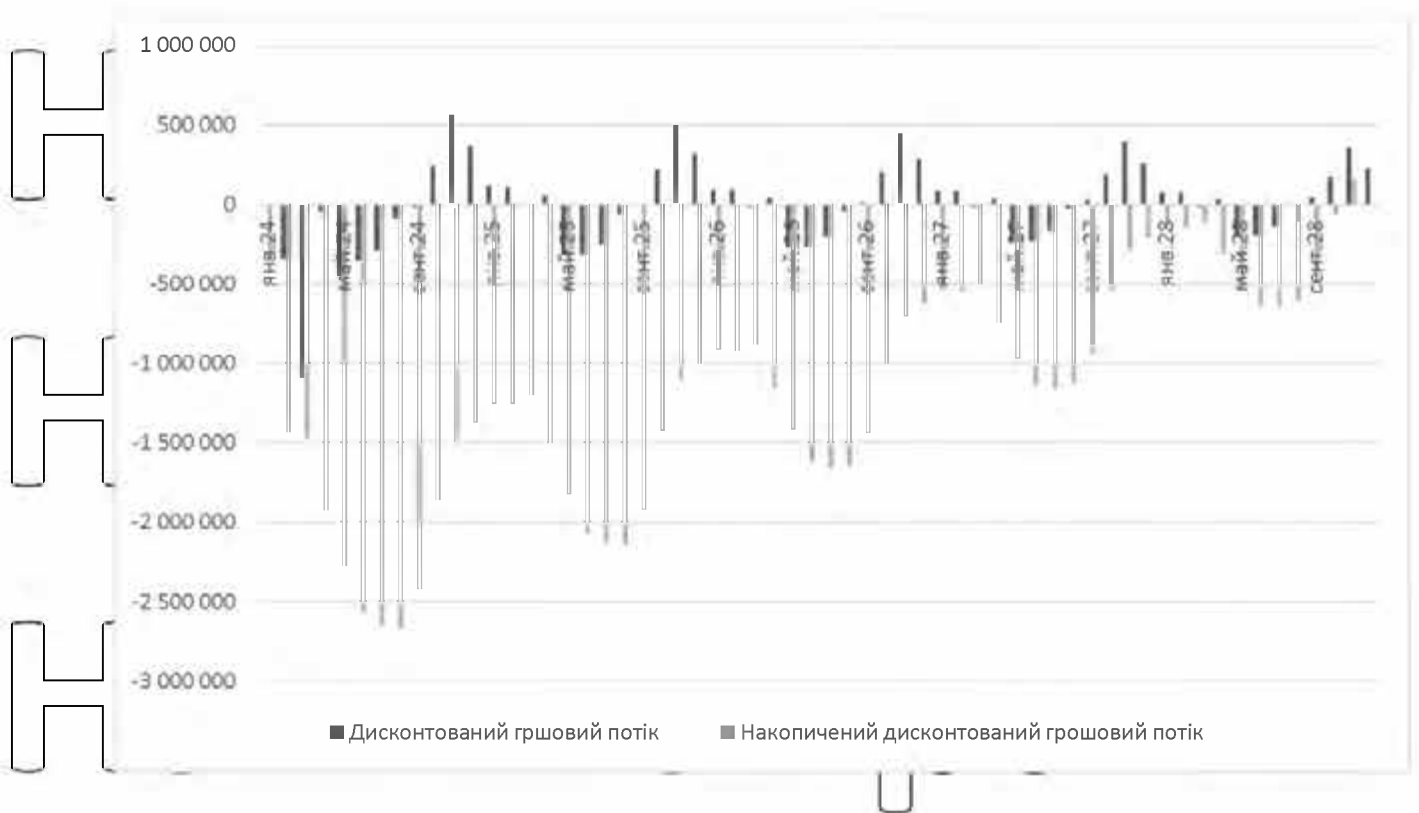


Рис. 2.12. Динаміка дисконтованого грошового потоку ФГ «Cabbage», грн.

Джерело: розроблено автором

Згідно рис. 2.12 ми бачимо, що грошові потоки відрізняються сезонністю, і дивлячись на те, що ми намагаємось її вирівняти довгим терміном реалізації продукції, але це ми можемо забезпечити лише сортом пізньої капусти, адже реалізовувати ранню та середньостиглу ми не можемо довгий проміжок часу. Все одно, рисунок відображає, що наприкінці розрахованого періоду наше підприємство накопичує достатньо коштів, щоб почати окупуватись.

В таблиці 2.7 наведемо основні показники інвестиційної привабливості.

Показники інвестиційної привабливості проекту

Інвестиційні показники	Значення
Загальний обсяг фінансування проекту, грн	2 832 448
Чистий грошовий потік, грн	1 377 324
NPV (Чистий дисконтований дохід), грн	161 736
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	18,1%
PB (Простий термін окупності), роки	4,0
DPB (Дисконтований термін окупності), роки	4,9
PI (Індекс доходності за проектом), грн	1,06

Джерело: розроблено автором

Результати даної таблиці свідчать, що проект наш є прибутковим та окуповується наприкінці періоду розрахунків – 4,9 роки. Хоча простий термін окупності дорівнює 4,0 рокам. Більш коректним з інвестиційної точки зору є показник дисконтованого терміну окупності. Одним з найбільш важливих інвестиційних показників є показник NPV, який відображає суму коштів, який отримає проект за період розрахунків з урахуванням всіх витрат за проектом, в т.р. й інвестиційних та з врахуванням ставки дисконтування. В нашому випадку він склав 161736 грн, що є невеликою сумою й підтверджує правильність розрахунку показника терміну окупності.

Показник IRR дорівнює 18,1%, що означає, що проект буде прибутковим до досягнення ставки за кредитом, займом чи іншої позикової ставки цього рівня.

Це позитивний результат.

В цілому, можемо стверджувати, що наші розрахунки відобразили доцільність впровадження проекту, так як він є окуповним та прибутковим.

2.7 Управління ризиками проекту

Будь-яка підприємницька діяльність в сьогоденних українських реаліях є ризикованою. Нещодавні коливання на ринку, які виникли внаслідок пандемії 2022 р. Все це не може не вплинути на діяльність фермерських господарств. Але, варто відмітити, що на функціонування підприємства завжди впливають фактори двох рівнів: макро та мікро. Тобто, не тільки зовнішні чинники можуть відхилити наше ФГ від запланованих показників, але й внутрішні, які формуються саме всередині підприємства.

До ризиків, які можуть залежати від самого ФГ та на які ми можемо безпосередньо впливати ми віднесемо наступні:

1. Ризик неврожаю, який виникає внаслідок діяльності персоналу ФГ й може проявитись у тому, що ми не отримаємо того врожаю, який планувався. Вплинути на це ми можемо тільки ретельним плануванням нашої виробничої діяльності, врахуванням усіх можливих факторів, від яких це залежить.

Ризик недостатньої кваліфікації персоналу й винаймання його на роботу. Даний вид ризику може виникнути на будь-якому підприємстві незалежно від розміру та форми організації. Навіть на фермерському господарстві, яке працює як сімейне господарство й передбачає членами ФГ членів родини, завжди є ризик, що цей працівник буде недостатньо кваліфікованим в сфері діяльності ФГ. Для управління цим ризиком нами буде більш ретельно вивчатись досвід та кваліфікація персоналу при включенні членів родини до ФГ чи при винайманні сезонних працівників.

Ризик пошкодження врожаю шкідниками та хворобами. Цей ризик може бути як наслідком попереднього (недостатньої кваліфікації персоналу), так й зовнішнім ризиком. Для управління ним ми на стадії планування сезону виробництва ретельно вивчаємо прогнози по захворюваності капусти білокачанної, поширеності шкідників в Полтавській області та плануємо закупівлю, обробку овочу згідно рекомендацій та в достатній кількості для наших масштабів.

До зовнішніх ризиків можна віднести:

Військові дії. Полтавська область є однією з областей, яка не сильно постраждала внаслідок війни на території нашої держави. Саме тому нами було обрано ця область та район.

2. Низького попиту на продукцію. На цей ризик ми можемо вплинути ціновою політикою, але вірогідність його настання є невисока, так як в Україні є проблема з недостатнім виробництвом овочів в останні 2 роки саме через військові дії та обмеженими можливостями деяких областей вести виробничу діяльність в цьому напрямку.

Економічний ризик, який полягає в зміні економічної ситуації в країні, що може мати багато негативних проявів та наслідків. Управляти цим ризиком ми можемо тільки з урахуванням того як він буде проявлятися. Якщо це низька купівельна спроможність населення, то тоді будемо задіяти цінову політику. Якщо це

високий рівень інфляції, то ми її враховуємо в ставці дисконтування при проведенні розрахунків. На зміни в податковому полі ми можемо реагувати тільки прийняттям цих змін.

4. Кліматичний ризик. Зміна погодних умов, яка може негативно вплинути на наш врожай є можливою, а з урахуванням того, що капуста вимагає багато сонця, це може мати й негативні наслідки. Вплинути на це ми не можемо взагалі, але можемо заздалегідь перед кожним сезоном вивчати кліматичні прогнози й діяти в залежності від них. Якщо є можливість, то орендувати землю в сонячних регіонах України, якщо такої можливості немає, то переорієнтуватись на інші овочі, які менш залежні від погодних умов.

Перелічені та інші ризики можуть мати вплив на нашу діяльність, який ми маємо враховувати, передбачати та управляти ним.

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Реалізація бізнес-проєкту з відкриття фермерського господарства має передбачати втілення ефективних управлінських рішень. Варто орієнтуватись на те, що сільське господарство зараз є в пріоритеті нашої держави (окрім війни) та країн ЄС й тому пропонуються різні програми підтримки фермерів. Це обґрунтовується тим, що велика частина промислових потужностей зараз є окупованою чи знаходиться в зоні бойових дій, а в такому випадку виникає необхідність в пошуках альтернативних шляхів для вирішення економічних питань. Окрім того, в зв'язку з вищеописаним, виникає потреба в продуктах харчування, виробництво, вирощування яких обмежено через військові дії. Виникає реальна проблема у продовольчій безпеці населення країни. Саме тому важливим є створення фермерських господарств.

Програми з боку держави та різноманітних міжнародних організацій можуть реалізовуватись як в формі надання безповоротної грошової допомоги, грантів, так й в формі мікрокредитування на вигідних для позичальників умовах.

Гранти чи допомога можуть надаватись з метою розвитку як окремих видів овочівництва, так й в цілому для розвитку сільського господарства.

Мікрокредитування спрямоване також для підтримки підприємств малого та середнього бізнесу, зокрема в аграрній сфері. Існують такі програми як COSME, EU4Business, вітчизняна «Доступні кредити 5-7-9» та ін. Приклад програм «Доступні кредити 5-7-9» свідчить, що для українських підприємств є реальні можливості отримати фінансування своєї діяльності на певних умовах, в т.ч. й тих, які вирішують проблему зайнятості населення, що є вигідним для держави. Країни ЄС та інші світові фінансові донори зацікавлені в розвитку нашого підприємництва через те, що створення міцного прошарку малого та середнього бізнесу дає підґрунтя для розвитку середнього класу в Україні, конкурентоздатної економіки, стабільного партнера на світовій арені. Також вкладаючи в наші підприємства кошти, навіть на умовах кредитування, вирішується проблема виробництва тієї продукції, брак якої може бути в розвинених країнах й т.п.

Саме тому для нашого ФГ пропонується брати максимальну участь в різних грантових програмах чи програмах з допомоги, які реалізуються державою та міжнародними інституціями, задля отримання фінансування своєї діяльності.

Для цього нам потрібен спеціаліст з написання грантових заявок, який може бути залучений спочатку на аутсорсингових умовах. Голова ФГ також може мати певні навички з проектною діяльністю.

У разі нестачі інвестиційних коштів або виникненні форс-мажору та значному зростанні вартості проекту можливо також звернутись до програм з мікрокредитування малого та середнього бізнесу, які є вигідними для підприємців. Розрахунки нашого проекту показали, що ми можемо брати кошти у кредит під ставку у 18,1%, а ставка державної програми з підтримки підприємництва дорівнює або 5%, або 7%, або 9% в залежності від обсягу суми кредиту, власного внеску, кількості працівників. Як бачимо, ці ставки набагато нижче 18,1%.

Важливою пропозицією для нашого проекту будуть пропозиції з налагодження збуту, тобто збутової політики ФГ. Як ми вже зазначали, нами буде задіяно по 1 га під кожний з 3-х сортів капусти блокачанної. Кожен з цих сортів має свій термін дозрівання та зберігання. Для нас важливим є збереження пропозиції максимально довго, при можливості протягом всього року, що знизить високу сезонність в нашому бізнесу. Для цього більше підходить сорт пізньої капусти Галаксі, тому що термін її зберігання може сягати 12 місяців, а більш ранні сорти капусти мають властивості до меншої придатності. Якщо мова йде про ранню капусту, то реалізовувати її повний рік просто не є можливим. Крім того, найбільш для нас вигідним є продаж капусти, коли пропозиція на ринку найнижча, тобто на початку сезону та коли він вже закінчився. Коли вже наші конкуренти реалізували свою продукцію та виникає певний брак в її наявності.

В такому випадку ми можемо продати на більш вигідних для нас умовах.

Також пропозицією буде надання допомоги як у вигляді самої продукції, так й грошової допомоги людям, родинам, які постраждали внаслідок війни. Це можуть бути прифронтові території, де просто була відсутня можливість

вирощувати будь-що. Або родини з цих та окупованих територій, які вимушені були покинути свої домівки. В цьому буде реалізовуватись наша соціальна складова.

Важливою пропозицією є розвиток соціальних мереж нашого проекту. Це робиться з метою підвищення культури споживання капусти як продукту задля стимулювання її купівлі в наших оптовиків. Для цього нашим маркетологом буде складатись відповідний контент-план з розвитку сторінок нашої ФГ. На сторінках необхідно висвітлювати інформацію про користь капусти білокачанної, її вітамінний вміст та користь, наводити рецепти страв з цього овочу. Можна

більше розповідати про культуру постів, ролі капусти в цей час тощо. Немаловажним є висвітлення інформації для споживачів, які перейшли на вегетаріанство або ведуть здоровий образ життя, яким чином для них може бути використана капуста.

До них порад можна також додати управління витратами на кожному етапі реалізації проекту, їхній ретельний розрахунок та вивчення ринкової ситуації з приводу можливих змін, врахування усіх ризиків та можливостей управління ними.

Дані пропозиції допоможуть нашому ФГ «Cabbage» реалізувати проект якомога ефективніше, адже він довів свій позитивний результат та може бути втілений в життя.

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В умовах воєнного стану в Україні постала проблема з забезпечення населення продовольством, адже достатньо велика частина країни була окупована або на ній велись бойові дії. Саме тому відкриття фермерського господарства є актуальним проектом на цей час. В ході написання магістерської кваліфікаційної роботи нами було з'ясовано наступне:

1. В Україні фермерське господарство розвивається, хоча темпи його розвитку й коливаються в залежності від різних обставин. В державі є певна регіональна різниця в культурах, які вирощуються, але це пояснюється кліматичними умовами, специфікою земель в різних регіонах, військових діях тощо.

2. У світі фермерське господарство розвивається активно, але є певні розбіжності із самим визначенням фермерського господарства та врахуванням його в статистику, що відрізняється з Україною. Не дивлячись на це, роль цього господарства є значною та вагомю в світовій продовольчій безпеці. Показники США відображають зменшення кількості самих ферм, але з одночасним зростанням показників доходності.

Соціальна складова даного виду бізнесу полягає в можливості забезпечувати населення якісною продукцією, створювати нові робочі місця з гідними умовами праці та проводити різні програми з допомоги нужденним.

4. Нами пропонується створення Фермерського господарства «Cabbage» в Новосанжарському районі Полтавської області. Членами нашого ФГ, згідно законодавства України стануть члени родини. На умовах трудового договору на сезонні роботи будуть найматись сезонні працівники. Напрямом нашої діяльності стане вирощування капусти білокачанної у відкритому ґрунті. Для цього ми плануємо закупити 3 га землі та вирощувати 3 сорти капусти: ранню, середньостиглу та пізню.

Цільовою аудиторією нашого проекту є люди середнього та старшого віку, які опікуються своїм здоров'ям та забезпечують своє якісне, збалансоване

харчування. Не дивлячись на пропозицію для ФГ виходити на ринок прямим маркетингом, тобто самостійно збуваючи продукцію, ми плануємо виходити через посередників, адже обсяги нашого виробництва будуть високими й це створить певну проблему для нас у якісній реалізації. Основними нашими покупцями є: супермаркети, дрібні магазини, оптові продавці.

6. Нами було проаналізовано конкурентне середовище, розроблено SWOT-аналіз проекту й з'ясовано, що нашою конкурентною перевагою є масштабність виробництва, що дозволить реалізовувати продукцію протягом всього року. Що є перевагою нашого виду бізнесу, так як не всі овочі мають такий довгий термін зберігання.

Так як наше фермерське господарство створюється лише в правовому полі, то його членами стають члени родини, які підписують відповідну декларацію. Але також за нами залишається право найняти сторонніх осіб на сезонні роботи на умовах трудового договору. Структура управління ФГ є лінійною. Серед виробничих витрат нами визначено комбайн для збору врожаю, мотоблок дизельний, встановлення крапельного поливу та інвентар для проведення земельних робіт.

8. Розрахунки фінансових та економічних показників показали його прибутковість та інвестиційну привабливість. Так, чиста приведена вартість проекту є позитивною, а дисконтований термін окупності дорівнює 18,1%, що є позитивним показником.

9. Серед ризиків виділено ризики зовнішнього та внутрішнього впливу. Це й ризик неврожаю, неправильної обробки від шкідників та хвороб, низької кваліфікації персоналу тощо. А також запропоновано методи впливу на них. Серед пропозицій ми виділили орієнтацію на програми фінансової підтримки від держави або міжнародних донорів, розвиток соцімереж проекту, благодійність з боку компанії, гнучку збутову політику тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

НУБІП України

1. Благополучна А. Г. Економічна доступність продовольства в умовах війни. Економічні горизонти. 2022. № 3(21). С. 13-20.

2. Виборна В. Д. Удосконалення інструментів державної підтримки розвитку фермерських господарств, як складової соціального капіталу сільських територій. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 109-119. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/есurapk_2022_1_11 (дата звернення : 05.10.2023).

3. Дергач А.В., Черниш О.К. Система механізмів державного управління інвестиційними програмами і проектами: зб. матеріалів VI міжнар. наук.-практ. конф. «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору». Київ, 17-18 лист. 2022 р. Київ: НУБІП України, 2022. С. 121-122.

4. Державна служба статистики веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 05.10.2023)

5. Дячкіна Анастасія, Гордійчук Дана. Посівна компанія-2023: як аграрії почали сезон і чи загрожує Україні дефіцит продуктів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/27/698430/> (дата звернення: 15.06.2023).

6. Закон України «Про фермерське господарство». Відомості ВР України, 2003, №45, ст. 363. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 15.09.2023).

7. Кононенко О. М. Регулювання земельних відносин у забезпеченні сталого розвитку сільських територій : авто- реф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2021. 20 с.

8. Мале фермерство в Україні, навіщо потрібно і як розвивати? LB.ua. https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/497135_male_fermerstvo_ukraini_navishcho.html (дата звернення: 14.09.2023).

9. Напад на Україну суттєво позначиться на світовому ринку зерна – USDA. URL : <https://biz.censor.net/id3323645> (дата звернення: 11.06.2023).

10. Озвучено сценарії виробництва овочів у 2022 році. Latifundist.com. URL : <https://latifundist.com/novosti/58745-ozvucheno-stsenariyi-virobnitstva-ovochiv-u-2022-rotsi> (дата звернення: 24.09.2023).

11. Особливості вирощування білокачанної капусти у відкритому ґрунті. Ukr.Media. URL : <https://ukr.media/garden/391152/> (дата звернення: 11.10.2023).

12. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропромислового комплексу України. монографія. За науковою редакцією д.с.н., проф. Л.В. Шинкарук Київ: Видавничий центр НУБіПУ, 2022. 307 с.

13. Рудь В. П. Проблеми розвитку овочівництва під кутом зору продовольчої та екологічної безпеки. *Інноваційна економіка*. №2, 2023. С. 13-20. URL : <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1053/1146> (дата звернення: 01.20.2023).

14. Рудь В. П., Ільїнова Є. М., Могильна О. М., Терьохіна Л. А., Духін Є. О. Інноваційні зонально адаптовані рішення в овочівництві. *Овочівництво і багтанництво*. Вип. 72, 2022. С. 89-98.

15. Статистичний збірник «Сільське господарство України». 2022. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення : 15.10.2023).

16. Створення фермерського господарства. URL : https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Створення_фермерського_господарства (дата звернення: 10.10.2023).

17. У 2021 році кількість фермерських господарств в Україні збільшилась на 1 тисячу. Agropolit.com Гаряча агрополітика. <https://agropolit.com/news/22095-u-2021-rotsi-kilkist-fermerskih-gospodarstv-v-ukrayini-zbilshilas-1-tisyachu#:~:text=Станом%20на%201%20жовтня%202021,господарств> (дата звернення: 12.09.2023).

18. ФОП (Воєнний стан). URL : <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/local-news/626998.html> (дата звернення: 29.09.2023).

19. Шпикуляк О. Г., Алексеева О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно- економічному забезпеченні зайнятості населення. Економіка АПК. 2021. №4. С. 95 — 107. URL : <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095> (дата звернення : 25.09.2023)

20. Як виростити хороший врожай капусти: городники поділилися секретом. УНІАН. URL : <https://www.unian.ua/lite/ogorod/kak-pravilno-vyrastit-kapustu-eto-nuzhno-znat-12230805.html> (дата звернення: 21.09.2023).

21. Як війна вплинула на овочівництво на Харківщині та півдні України. Суспільне новини. URL : <https://suspilne.media/512847-ak-vijna-vplinu-la-na-ovocivnictvo-na-harkivsini-ta-pivdni-ukraini-poasnie-ekspert/> (дата звернення: 21.09.2023).

22. Bernard de Raymond, A., Alpha, A., Ben-Ari, T., Daviron, B., Nesme, T., & Tétart, G. (2021). Systemic risk and food security. Emerging trends and future avenues for research. *Global Food Security*, 29, 100547. URL : <https://doi:10.1016/j.gfs.2021.100547> (дата звернення: 11.10.2023).

23. Farming and farm income. URL : <https://www.ers.usda.gov/data-products/ag-and-food-statistics-charting-the-essentials/farming-and-farm-income/> (дата звернення: 19.10.2023).

24. Food and Agriculture Organization. (2022). Food and Agriculture Organization Statistics. URL : <https://www.fao.org/statistics/en/> (дата звернення: 12.10.2023).

25. Lagodiienko, V., Franchuk, V., Dziurakh, Yu., Melnyk, S., Shuprudko, N., & Hobela, V. (2022). Food Security of Ukraine: Estimation of Factors' Impact, Postwar Trends and Ways to Supply. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 427–437. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3891> (дата звернення: 09.10.2023).

26. Shynkaruk L., Vlasenko T., Sukhanova A., Vlasenko Y. Marketing tools to increase efficiency and competitiveness of poultry production enterprises. Біоекономіка та аграрний бізнес. Vol. 11. № 2, 2020. P.113-126.

27. Shynkaruk, L., Alekseieva, K., & Tsokol, O. (2021). Directions of activation of investment activity of small and medium enterprises of the agricultural sector. Bioeconomics and Agrarian Business, 12(1).URL: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2021.01.005> (дата звернення: 09.08.2023).

28. Smallholders produce one-third of the world's food, less than half of what many headlines claim. URL : <https://ourworldindata.org/smallholder-food-production> (дата звернення: 10.09.2023).

29. UN Decade of Family Farming (2019-2028) – Global Action Plan [https://www.donorplatform.org/post/un-decade-of-family-farming-2019-2028-global-](https://www.donorplatform.org/post/un-decade-of-family-farming-2019-2028-global-action-)

[plan/#:~:text=Over%20500%20million%20family%20farms,percent%20of%20the%20world%27s%20food](https://www.donorplatform.org/post/un-decade-of-family-farming-2019-2028-global-action-plan/#:~:text=Over%20500%20million%20family%20farms,percent%20of%20the%20world%27s%20food) (дата звернення: 19.10.2023).

30. Wang, Y., Yuan, Z., & Tang, Y. (2021). Enhancing food security and environmental sustainability: A critical review of food loss and waste management.

Resources, Environment and Sustainability, 4, 100023. <https://doi:10.1016/j.resenv.2021.100023> (дата звернення: 11.10.2023).

НУБІП України

НУБІП України