

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – МКР. 2228 “С” 2023.12.07. 005 ПЗ

КРАМАРА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.511(083.92):656.015

ПОГОДЖЕНО

**Декан факультету аграрного
менеджменту**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту**

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТУ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ»

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) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

_____ Лідія ШИНКАРУК
(підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ Олександр КРАМАР
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис)

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Крамара Олександра Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(назва)
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Бізнес-план проекту вирощування черешні»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07 грудня 2023 р. №2228 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру 29 листопада 2024 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:

- визначити особливості внутрішнього ринку черешні;
- дослідити світовий досвід черешневого бізнесу;
- описати особливості технології вирощування черешні;
- розробити бізнес-план проекту вирощування черешні;
- сформулювати пропозиції щодо реалізації бізнес-плану.

Дата видачі завдання “15” грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Лідія ШИНКАРУК
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Олександр КРАМАР
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

Крамара Олександра Олександровича

на тему: «Бізнес-план проекту вирощування черешні»

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Бізнес-план проекту вирощування черешні» складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі представлено 9 таблиць і 20 рисунків. Список літератури містить 31 джерело. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок.

У першому розділі розглянуто особливості внутрішнього ринку черешні, досліджено світовий досвід черешневого бізнесу, а також описано особливості

Другий розділ присвячено розробці бізнес-плану проекту вирощування черешні. Представлено концепцію бізнес-плану, його ціль та завдання; зазначено загальну характеристику бізнесу, визначено цільову аудиторію; розроблено маркетинговий план проекту та проаналізовано конкурентне середовище; визначено організаційну структуру підприємства та описано виробничий план проекту; розраховано основні фінансові показники діяльності та оцінено ефективність реалізації проекту; визначено основні ризики, з якими може зіткнутись проект вирощування черешні та основні напрямки по управлінню ними.

У третьому розділі наведено практичні рекомендації з реалізації бізнес-плану проекту вирощування черешні.

Ключові слова: черешня, бізнес-план, проект, фінансова оцінка, ризики бізнесу, маркетингова стратегія, інвестиційна привабливість.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ	9
1.1. Особливості внутрішнього ринку черешні.....	9
1.2. Світовий досвід черешневого бізнесу.....	14
1.3. Особливості технології з вирощування черешні	20
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТУ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ	26
2.1. Резюме проекту	26
2.2. Концептуальне значення та цілі проекту.....	26
2.3 Загальна характеристика бізнесу та особливості цільової аудиторії.....	27
2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова складова проекту	35
2.5. Організаційно-виробничий план	40
2.6 Оцінка ефективності проекту	52
2.7 Управління ризиками проекту	64
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЕКТУ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне функціонування аграрного сектору в умовах кризових явищ має визначальне значення для забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки будь-якої держави. Особливої уваги потребує підтримка підприємництва з метою стимулювання створення нових бізнесів та розвитку існуючих. В Україні наразі діють численні програми фінансової підтримки, спрямовані на розширення бізнесу та започаткування нових напрямів діяльності. Такі ініціативи відіграють важливу роль, оскільки підприємства малого та середнього бізнесу є основою національної економіки. Вони забезпечують стабільні податкові надходження, створюють нові робочі місця, виплачують заробітну плату, а також задовольняють ринковий попит на продукцію.

У сучасних умовах конкуренції підприємства аграрного сектору впроваджують інноваційні методи виробництва, підвищують якість продукції, а також розробляють ефективні підходи до її збуту. Особливо перспективним і рентабельним напрямом стає вирощування ягід. Серед них значний інтерес викликає черешня, яка має високу харчову цінність завдяки багатому вмісту вітамінів та корисних речовин. Промислове вирощування черешні в сучасних умовах є не лише економічно вигідним, а й стратегічно важливим, враховуючи, що основний регіон, який раніше забезпечував значну частину пропозиції цієї ягоди на внутрішньому ринку, наразі перебуває в окупації. Відповідно, розвиток підприємництва у сфері вирощування черешні є важливим для задоволення попиту та забезпечення стабільності ринку, що підкреслює актуальність даної теми дослідження.

Розвиток підприємств аграрного сектору в умовах кризи є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, такі дослідники, як Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Власенко Т.О., Дергач А.В., Попова О.Л. та інші, у своїх наукових роботах висвітлюють основні тенденції функціонування аграрної галузі за умов невизначеності. Їхні дослідження спрямовані на аналіз викликів, що виникають під час воєнних дій, а також на

розробку проектних підходів до адаптації підприємств у кризових ситуаціях. Зокрема, увага приділяється впровадженню інновацій, забезпеченню ефективного використання ресурсів та формуванню стійких бізнес-моделей.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку шляхів розвитку аграрних підприємств у кризових умовах, зокрема в сфері вирощування черешні, як перспективного напрямку для відновлення економіки України та забезпечення продовольчої безпеки.

Метою магістерської роботи є дослідження основних аспектів створення проекту вирощування черешні та розробка бізнес-плану для його впровадження.

Для досягнення поставленої мети нами визначено такі **завдання**:

- визначити особливості внутрішнього ринку черешні;
- дослідити світовий досвід черешневого бізнесу;
- описати особливості технології вирощування черешні;
- розробити бізнес-план проекту вирощування черешні;
- сформулювати пропозиції щодо реалізації бізнес-плану.

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є процес створення бізнес-плану проекту вирощування черешні.

Предметом є організація підприємства з вирощування черешні.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи було застосовано комплексний підхід із використанням різних методів наукового дослідження. У теоретичній частині використовувалися методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння, що дозволило систематизувати наукові знання й сформулювати основи дослідження. Статистичний аналіз у поєднанні з табличними та графічними методами сприяв наочному представленню результатів та виявленню ключових тенденцій.

Основу інформаційної бази магістерської роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема наукові статті, матеріали міжнародних та національних конференцій, аналітичні звіти, статистичні збірники, а також інші офіційні джерела. Використання цих ресурсів дозволило забезпечити високу достовірність та актуальність отриманих результатів [15; 16].

Апробацію результатів дослідження магістерської роботи було здійснено на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС».

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ

1.1. Особливості внутрішнього ринку черешні

Черешня є плодовою рослиною середнього розміру, яка належить до групи ранньоквітучих дерев. Її листя має характерну еліптичну форму, а період цвітіння припадає на квітень або травень, після закінчення цвітіння абрикоса та персика. Білі квіти, зібрані в суцвіття, забезпечують декоративність дерева. За строками цвітіння сорти черешні поділяють на ранньоквітучі, середньоранні та пізні. Всі сорти запилюються переважно комахами, головним чином бджолами, що вимагає наявності кількох різних сортів для перехресного запилення. Проте є й самозапильні види, серед яких популярні гібридні сорти, такі як «Сюзанна», «Вікторія», «Лапінс» та «Присцилла» [22].

Плоди черешні мають округлу форму, а їх колір варіює від жовтого до насичено-червоного. Завдяки своїй універсальності вони споживаються свіжими, а також використовуються для виготовлення джемів, варення, соків, компотів, наливки і вин. Цінність черешні обумовлена багатим вмістом біологічно активних речовин, які позитивно впливають на здоров'я людини [22].

Черешня є дієтичним продуктом, адже її калорійність складає всього 50 ккал на 100 грамів. Вона є природним джерелом клітковини, що покращує роботу шлунково-кишкового тракту, стимулює його моторику та сприяє підтримці здорової мікрофлори. Високий вміст калію сприяє зміцненню серцево-судинної системи, тоді як кумарини, присутні у складі, знижують ризик утворення тромбів і розвитку атеросклерозу [24].

Антоціани, які надають плодам їх характерного кольору, мають потужний антиоксидантний ефект. Вони допомагають знижувати рівень холестерину, зміцнюють імунну систему та нейтралізують шкідливий вплив вільних радикалів. Поліфеноли, що містяться в ягодах, сприяють підтриманню когнітивних функцій і уповільнюють вікові зміни мозку. Мелатонін, що синтезується організмом під впливом речовин із черешні, регулює цикл сну і

неспання, покращуючи якість відпочинку. Магній у складі плодів допомагає боротися зі стресом і сприяє загальному зміцненню нервової системи [24].

До складу черешні входить понад 100 різних антиоксидантів, серед яких виділяється кварцетин, що має антиканцерогенні властивості. Природні цукри, такі як фруктоза, глюкоза і сахароза, забезпечують організм енергією, а вітаміни груп А, С, В, Е, К і РР підвищують імунітет та сприяють загальному оздоровленню [24].

Таким чином, черешня є не лише смачним і корисним продуктом, але й перспективним об'єктом для аграрного бізнесу завдяки високій поживній цінності, універсальності використання та значному попиту на ринку.

Черешня є цінним аграрним продуктом, що володіє значними поживними властивостями та користується стабільним попитом серед населення. Розглянемо особливості вирощування цієї культури в Україні, використовуючи статистичні дані за період 2000–2022 років, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні показники черешні в Україні, 2000–2022 рр.

Рік	Площа насаджень у плодоносному віці. тис. га	Урожайність. ц/га	Валовий збір. тис. т
2000	16.90	45.20	76.20
2005	13.60	73.40	100.20
2010	12.60	57.90	73.00
2015	10.80	71.30	76.60
2019	10.00	67.20	68.60
2020	10.00	62.00	63.60
2021	10.30	60.10	61.90
2022	7.00	82.50	58.20

Джерело: сформовано на основі [23]

На рисунку 1.1 представлено візуалізацію даних таблиці 1.1 для кращого розуміння динаміки основних показників вирощування черешні в Україні. Для показника площі насаджень у плодоносному віці використано праву допоміжну вісь.

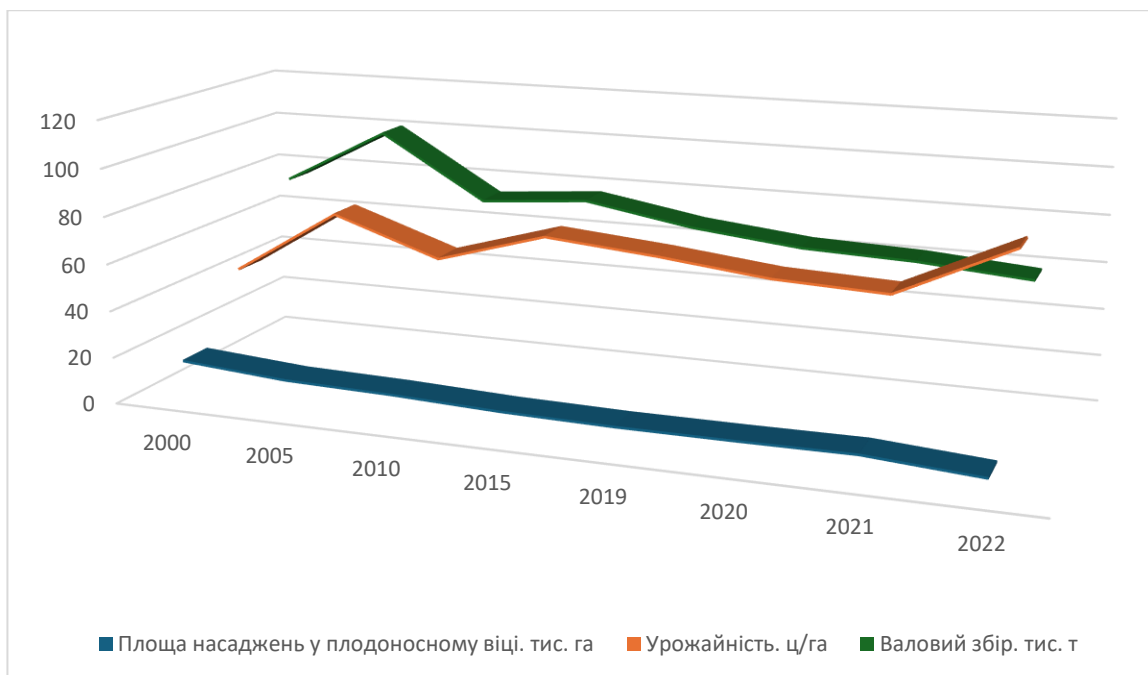


Рис. 1.1. Основні показники вирощування черешні в Україні, 2000–2022 рр.
Джерело: сформовано на основі [23]

Аналіз даних таблиці 1.1 і рисунка 1.1 дозволяє зробити висновок про нерівномірний характер розвитку галузі вирощування черешні в Україні.

1. Площа насаджень. Протягом аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до зменшення площ насаджень у плодоносному віці. Зокрема, якщо у 2000 році цей показник становив 16,9 тис. га, то у 2022 році – лише 7,0 тис. га. Лише у 2021 році зафіксовано незначне збільшення, що, однак, не компенсує загального спаду.

2. Урожайність. Урожайність демонструє коливання: від 45,2 ц/га у 2000 році до рекордних 82,5 ц/га у 2022 році. Незважаючи на скорочення площ насаджень, збільшення урожайності свідчить про підвищення ефективності агротехнологій та використання більш продуктивних сортів [5].

3. Валовий збір. Обсяги валового збору коливаються залежно від площі насаджень та урожайності. Найвищий показник зафіксовано у 2005 році (100,2 тис. т), тоді як у 2022 році цей показник знизився до 58,2 тис. т. Спад у 2022 році пояснюється наслідками військової агресії, що призвела до втрати значної частини аграрних територій.

4. Структура виробництва. Варто зазначити, що переважна частка вирощування черешні (96% у 2021 році) припадає на господарства населення, що свідчить про домінування малих виробників у цій галузі [5].

Дані аналізу демонструють складну ситуацію у сфері вирощування черешні в Україні. Загальне зменшення площ насаджень та нестабільність обсягів валового збору свідчать про вплив як економічних, так і зовнішньополітичних факторів. Проте зростання урожайності вказує на покращення агротехнічних підходів, що може стати основою для подальшого розвитку галузі. Вирішення проблем з інфраструктурою, збільшення інвестицій та розширення кооперації між малими виробниками можуть сприяти стабілізації та зростанню виробництва черешні в Україні.

Черешня, вирощена в Україні, традиційно користується попитом на зовнішніх ринках. До початку повномасштабної війни основними покупцями української черешні були Білорусь (82% загального експорту) та Польща (13%) [15]. Однак, поряд із експортом, спостерігається й значний обсяг імпорту цієї ягоди. Основними постачальниками черешні на український ринок у період 2020–2021 років були Греція (42% імпорту) та Молдова (18%). Додатково імпорт здійснювався з Узбекистану, Азербайджану та інших країн [15; 17].

Важливо зазначити, що тенденція до скорочення експорту черешні з України спостерігалась ще до початку військових дій, тоді як імпорт навпаки демонстрував зростання. Основним чинником, що обумовлює імпорт, є відмінності у сезонності дозрівання черешні. У країнах, звідки імпортується ця ягода, сезон починається раніше, що дає їм конкурентну перевагу на українському ринку [17].

Для забезпечення виходу української черешні на зовнішні ринки необхідно відповідати міжнародним стандартам якості. Зокрема, сертифікація за стандартами Global G.A.P. є обов'язковою вимогою. Додатково для окремих ринків необхідна сертифікація за системою GRASP, яка підтверджує відповідність соціальним стандартам виробництва [15; 17].

Мелітопольський район, що є провідним регіоном з вирощування черешні в Україні, з початку повномасштабного вторгнення опинився під окупацією. Ця ситуація мала значний вплив на обсяги виробництва та постачання черешні на внутрішній ринок, що своєю чергою призвело до зростання цін на ягоду [15].

На рисунку 1.2 представлено динаміку зміни цін на черешню в Україні за період 2019–2023 років. Дані свідчать про суттєві коливання цін протягом сезону. Найвища ціна зафіксована у 2023 році. У 2022 році повноцінний аналіз цін неможливий через обмежене постачання продукції на ринок, тому для цього року доступні лише дані за короткий проміжок часу.

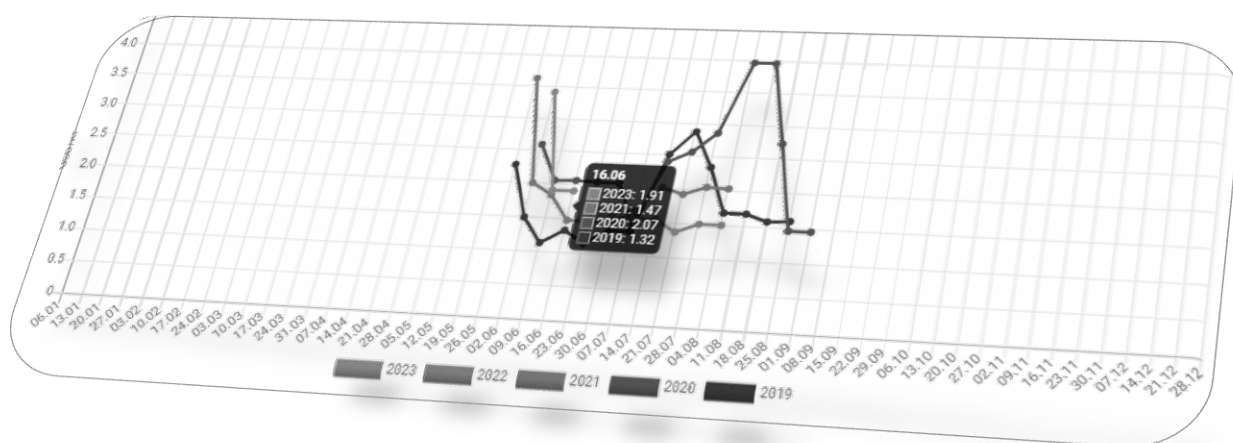


Рисунок 1.2. Динаміка цін на черешню в Україні, 2019-2023 р.р.

Джерело: сформовано на основі [8]

Поточні умови суттєво вплинули на виробництво, експорт та імпорт черешні в Україні. Втрата основного регіону вирощування через окупацію, а також зростання собівартості продукції призвели до обмеження постачання та підвищення цін. Для відновлення експортного потенціалу необхідно активно працювати над відновленням насаджень у звільнених регіонах, впровадженням сучасних технологій вирощування та забезпеченням відповідності продукції міжнародним стандартам [15; 17].

У 2023 році на початку сезону, наприкінці травня, до України була імпортована черешня з Іспанії. Через високу собівартість логістики та особливості ринку, ціна цієї продукції була надзвичайно високою – близько 750

грн за кілограм. Проте продавці зіткнулися з проблемою зниження купівельної спроможності. Основна категорія споживачів черешні – жінки та діти – значною мірою покинули країну внаслідок війни, що спричинило суттєве зменшення попиту та швидке зниження цін.

До середини червня оптові ціни на українську черешню коливалися в межах 60–90 грн за кілограм, демонструючи помітні регіональні відмінності. У південних регіонах, які залишаються основними виробниками, ціна була нижчою через менші витрати на транспортування. У західних областях, де попит традиційно перевищує пропозицію, ціни залишалися вищими.

Ринок черешні в Україні наразі знаходиться під значним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. З одного боку, окупація територій, які були основними постачальниками черешні, значно скоротила обсяги внутрішнього виробництва. З іншого боку, війна зумовила міграцію частини цільової аудиторії споживачів, що призвело до зменшення внутрішнього попиту.

З метою компенсації дефіциту на внутрішньому ринку Україна продовжує імпорт черешні, зокрема з країн Європейського Союзу. Така стратегія дозволяє частково наситити ринок, однак імпортована продукція має високу вартість, що впливає на загальний рівень цін.

Ситуація на ринку черешні в Україні у 2023 році демонструє складність у забезпеченні балансу між попитом та пропозицією. Військові дії, втрата ключових виробничих регіонів і зменшення споживацької аудиторії суттєво впливають на цінову динаміку. Для стабілізації ситуації необхідні заходи, спрямовані на підтримку внутрішнього виробництва, адаптацію до змін попиту та розширення логістичних можливостей для зниження собівартості продукції.

1.2. Світовий досвід черешневого бізнесу

Світовий ринок черешні тісно пов'язаний із ринком вишні, оскільки обидві культури розглядаються як складові однієї групи плодово-ягідної продукції. У 2022 році розмір світового ринку вишні оцінювався в 59,61 мільярда доларів США, а у 2023 році цей показник досягнув 64,08 мільярда доларів США.

Очікується, що до 2031 року обсяг ринку зросте до 114,29 мільярда доларів США із середньорічним темпом зростання 7,50% у прогнозованому періоді 2024–2031 років [16].

Підвищення попиту на свіжу черешню преміум-класу пояснюється зміною споживчих уподобань. Традиційні сорти, що мають м'яку структуру і кислуватий смак, поступаються місцем більшим, солодшим та більш стійким до зберігання сортам, зокрема, «черрі гранд» і «черрі ласощі». За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO), найбільшими виробниками свіжої вишні та черешні є Туреччина, США, Чилі та Узбекистан. Сукупне виробництво цих країн становить 689 834 тонн на рік [15].

Зростання споживчої свідомості, зокрема орієнтація на здоровий спосіб життя, також сприяє підвищенню попиту на свіжу черешню. Свіжі ягоди використовуються у виготовленні напоїв, таких як смузі, що сприяє їх популяризації на глобальному ринку. У Франції, наприклад, середня ціна тонни черешні у Марселі та Парижі зросла до 3607,94 доларів США, що пояснюється виробництвом ягід преміум-класу та впровадженням нових сортів [16].

Чилі традиційно є одним із найбільших експортерів черешні. Згідно з дослідженням Міністерства сільського господарства США (USDA), площі під вирощування черешні в цій країні щороку збільшуються. У сезоні 2021–2022 років посівна площа досягла рекордного показника у 44 тисячі гектарів. Однак, попри значне розширення площ, обсяги виробництва зросли лише на 3%, досягнувши 395 тисяч тонн [16].

Причиною стриманого зростання врожайності є вплив погодних умов, зокрема ризики заморозків і тривала посуха. Це змусило виробників адаптувати агротехніку, збільшивши інтенсивність обрізки дерев, прорідження суцвіть і плодів. Такий підхід дозволив покращити якість та розмір ягід, проте врожайність на гектар залишилася нижчою, ніж очіувалося [15].

Світовий ринок черешні демонструє стабільне зростання, зумовлене підвищенням попиту на продукцію високої якості та преміум-сегменту. Основні виклики для виробників включають адаптацію до змін клімату та впровадження

інноваційних агротехнічних рішень. Чилі, як один із провідних гравців ринку, ілюструє важливість поєднання збільшення площ вирощування з поліпшенням якості продукції. Очікується, що у майбутньому ринок черешні продовжить зростати завдяки посиленню глобальної уваги до здорового харчування та вдосконаленню технологій вирощування [16].

Світовий ринок черешні демонструє суттєві регіональні відмінності, обумовлені розвитком сільськогосподарських технологій, споживчими уподобаннями та економічними умовами.

У 2022 році Азіатсько-Тихоокеанський регіон займав провідну позицію на світовому ринку черешні, зумовлену зростанням попиту на свіжу продукцію, зокрема у хлібобулочних виробках. Країни, що розвиваються, такі як Китай та Індія, забезпечують стабільне зростання споживання черешні завдяки підвищенню рівня життя та зростанню попиту на корисні напої. Китай, як найбільший виробник фруктової продукції у світі, продовжує нарощувати обсяги виробництва, використовуючи інноваційні сільськогосподарські технології. Очікується, що у найближчі роки ринок регіону зростатиме за рахунок зміни уподобань споживачів щодо їжі та напоїв [26].

У 2022 році Північна Америка також зайняла значну частку ринку черешні. Основними споживачами в цьому регіоні залишаються США та Канада. Зростання попиту пояснюється підвищенням обізнаності населення про користь свіжих фруктів для здоров'я. Американські споживачі віддають перевагу високоякісним продуктам, що стимулює подальший розвиток ринку [26].

Чилі, найбільший світовий виробник і експортер черешні, у сезоні 2024 року пододала несприятливі погодні умови, такі як ранні весняні дощі, і досягла свого другого за величиною експортного врожаю – понад 415 тисяч тонн. Основним ринком збуту чилійської черешні є Китай, куди було експортовано понад 376 тисяч тонн продукції. Водночас поставки до США, які є другим за величиною ринком, виявилися нижчими за початкові очікування [26].

Імпорт черешні до Європи залишається обмеженим через високі ціни на продукцію. Основними постачальниками виступають чилійські виробники, які

забезпечують стабільно високу якість. У таких країнах, як Італія та Франція, ціни на черешню майже вдвічі перевищують середні світові показники. Виробництво черешні в Італії планується розпочати у травні, що потенційно зменшить залежність регіону від імпорту [26].

Промисловість черешні в Південній Африці перебуває у стадії активного розвитку. За останні п'ять років посівні площі зросли на 70%. Високі ціни на внутрішньому ринку стимулюють подальше розширення виробництва, а стратегічною метою галузі є вихід на китайський ринок. Однак для досягнення цієї мети потрібні тривалі переговори з офіційними органами Китаю [26].

Світовий ринок черешні демонструє динамічне зростання в регіонах із різними економічними й агрокліматичними умовами. Лідерами виробництва залишаються Чилі та Китай, які забезпечують значну частину глобального експорту. Розвиток галузі у Південній Африці та обмежений імпорт до Європи свідчать про посилення конкуренції та зміну географічних акцентів на ринку. Це створює нові виклики й можливості для гравців галузі у майбутньому [26].

Світовий ринок черешні демонструє суттєві регіональні відмінності, обумовлені розвитком сільськогосподарських технологій, споживчими уподобаннями та економічними умовами.

У 2022 році Азіатсько-Тихоокеанський регіон займав провідну позицію на світовому ринку черешні, зумовлену зростанням попиту на свіжу продукцію, зокрема у хлібобулочних виробках. Країни, що розвиваються, такі як Китай та Індія, забезпечують стабільне зростання споживання черешні завдяки підвищенню рівня життя та зростанню попиту на корисні напої. Китай, як найбільший виробник фруктових продукцій у світі, продовжує нарощувати обсяги виробництва, використовуючи інноваційні сільськогосподарські технології. Очікується, що у найближчі роки ринок регіону зростатиме за рахунок зміни уподобань споживачів щодо їжі та напоїв [26].

У 2022 році Північна Америка також зайняла значну частку ринку черешні. Основними споживачами в цьому регіоні залишаються США та Канада. Зростання попиту пояснюється підвищенням обізнаності населення про користь

свіжих фруктів для здоров'я. Американські споживачі віддають перевагу високоякісним продуктам, що стимулює подальший розвиток ринку [26].

Чилі, найбільший світовий виробник і експортер черешні, у сезоні 2024 року подолала несприятливі погодні умови, такі як ранні весняні дощі, і досягла свого другого за величиною експортного врожаю – понад 415 тисяч тонн. Основним ринком збуту чилійської черешні є Китай, куди було експортовано понад 376 тисяч тонн продукції. Водночас поставки до США, які є другим за величиною ринком, виявилися нижчими за початкові очікування [26].

Імпорт черешні до Європи залишається обмеженим через високі ціни на продукцію. Основними постачальниками виступають чилійські виробники, які забезпечують стабільно високу якість. У таких країнах, як Італія та Франція, ціни на черешню майже вдвічі перевищують середні світові показники. Виробництво черешні в Італії планується розпочати у травні, що потенційно зменшить залежність регіону від імпорту [26].

Промисловість черешні в Південній Африці перебуває у стадії активного розвитку. За останні п'ять років посівні площі зросли на 70%. Високі ціни на внутрішньому ринку стимулюють подальше розширення виробництва, а стратегічною метою галузі є вихід на китайський ринок. Однак для досягнення цієї мети потрібні тривалі переговори з офіційними органами Китаю [26].

Чилі залишається ключовим гравцем на світовому ринку черешні, але у сезоні 2023/24 поставки до Північної Америки знизилися. Спочатку прогнозувалося відвантаження 95,4 мільйонів коробок, що перевищувало обсяги попереднього сезону на 15%, однак несприятливі погодні умови скоригували очікування. У підсумку обсяги експорту виявилися трохи нижчими за минулорічні [26].

Протягом п'ятого тижня 2024 року Чилі експортувала до США 13 829 тонн черешні, що становить 3,4% від загального обсягу поставок цього сезону. Хоча поставки до США розпочалися повільно у четвертому тижні, пікові обсяги припали на тижні 50–52 попереднього року. Зважаючи на те, що США залишаються другим за значимістю експортним ринком для чилійської черешні

після Китаю, прогнозується поступове розширення цього сегменту ринку в найближчі роки.

У структурі експорту чилійської черешні домінують сорти Лапінс, Сантіна та Регіна. У зимові місяці Чилі є головним постачальником черешні до США, хоча ринок також отримує невеликі обсяги з Аргентини та Тасманії.

У 2023 році виробництво черешні в Іспанії скоротилося до 108 000 тонн, що на 8% менше, ніж у 2022 році. Основною причиною стали інтенсивні травневі дощі у долині Джерте (Естремадура), які спричинили втрату 60% продуктивного врожаю. Інші регіони, такі як долина Ебро (Арагон-Каталонія), мали більші обсяги виробництва, однак вони не змогли повністю компенсувати втрати. Площа насаджень черешні у 2023 році також дещо зменшилася, скоротившись приблизно на 145 гектарів.

Південна Африка демонструє динамічне зростання у виробництві черешні. За останні п'ять років площі насаджень збільшилися на 70%, досягнувши 678 гектарів у 2022 році. Основні виробничі потужності зосереджені в регіоні Куе-Боккевельд, де одна з провідних компаній розширила сади від Вустера через Теплий Боккевельд до Куе-Боккевельда. Інші виробники, зокрема на півночі країни, усвідомили можливість експортувати черешню в періоди, коли свіжа продукція недоступна в інших частинах світу [26].

Південна Африка має амбіційні плани щодо експорту черешні до Китаю в перспективі наступних п'яти-десяти років. Наразі ця мета залишається недосяжною через складнощі у перемовинах з китайськими офіційними органами щодо доступу до ринку кісточкових плодів. У 2023 році галузь зосередилася на внутрішньому ринку, приділяючи особливу увагу дослідженням придатності сортів для місцевих умов вирощування. За результатами останнього сезону якість і розмір плодів відповідали найвищим стандартам.

У 2022 році черешня забезпечила 97% частки світового ринку черешні, залишаючись найважливішим його сегментом. Попит на черешню зумовлений її широким використанням у харчовій промисловості та виробництві напоїв, зокрема соків, джемів, желе, пирогів і десертів. Преміум-сегмент черешні,

відомий великими розмірами, привабливим зовнішнім виглядом і унікальними смаковими характеристиками, демонструє стійке зростання.

Прогнозується, що сегмент черешні зростатиме швидшими темпами у найближчі роки, що пояснюється підвищенням попиту з боку кондитерської промисловості. Черешня є незамінним інгредієнтом для виготовлення цукерок, шоколаду та морозива.

Черешня залишається домінуючим сегментом ринку завдяки популярності у харчовій промисловості та виробництві напоїв. Її універсальність і визнана користь для здоров'я стимулюють попит. Водночас сегмент чорної черешні демонструє швидке зростання завдяки її застосуванню у кондитерській продукції.

Зростання міжнародної торгівлі черешнею сприяло розширенню експортних можливостей для виробників із Північної Америки, Європи та Чилі. Завдяки експорту в країни, де виробництво черешні є обмеженим або сезонно недоступним, виробники змогли задовольнити зростаючий попит і розширити клієнтську базу. Це стимулювало розвиток ринку, посилюючи інтеграцію регіональних економік [27].

Ринок черешні є ключовою складовою світового ринку черешні, хоча точне розмежування між цими культурами у світовій статистиці часто ускладнюється через термінологічні розбіжності. Черешня демонструє високу популярність завдяки своїм споживчим властивостям, універсальності застосування та естетичній привабливості. Водночас розвиток експорту й оптимізація вирощування преміум-сегменту сприяють зміцненню позицій черешні на міжнародному ринку. Наведені тенденції підтверджують важливість цієї культури для подальшого зростання глобального ринку.

1.3. Особливості технології з вирощування черешні

Черешня добре адаптується до різних типів ґрунтів, включаючи зволожені та легкі піщані. Найкращими для її вирощування є сірі опідзолені ґрунти, чорноземи та каштанові ґрунти з нейтральною реакцією середовища. Культура

потребує помірного рівня зволоження: оптимальна вологість становить 70–85% на глибині залягання коренів.

Недостатнє зволоження призводить до зниження врожайності та формування дрібних плодів. Водночас надлишок вологи спричиняє розтріскування кори, пошкодження кореневої системи, зниження зимостійкості рослин і погіршення якості плодів [9].

Для посадки черешні слід обирати південні ділянки, захищені від холодних вітрів. Ранні сорти схильні до пошкоджень весняними заморозками, які можуть викликати загибель квіткових бруньок. Критичним є зниження температури до $-1,5...-2,0^{\circ}\text{C}$. Ці фактори необхідно враховувати при виборі сортів для закладання саду [9].

Черешню можна вирощувати у різних формах. Як підщепу зазвичай використовують звичайну вишню. Обрізка дерев проводиться мінімально, оскільки культура природно формує крону. Плодоносити черешня починає на 3–4 рік після посадки саджанця. Формування крони здійснюється таким чином, щоб залишити 4 скелетні гілки, які мають достатній кут відхилення від стовбура і не розташовуються близько одна до одної [21].

Черешня схильна до ураження шкідниками та хворобами, серед яких найпоширенішими є вишнева муха, попелиці, борошниста роса та п'ятнистість. Для боротьби з цими загрозами рекомендується застосовувати фунгіциди та інсектициди, дотримуючись агротехнічних вимог [9; 21].

Для закладання черешневого саду використовують такі типи саджанців:

- однорічні саджанці зі сплячими бруньками;
- традиційні однорічні саджанці;
- традиційні дворічні саджанці;
- кніп-баум.

Слід зазначити, що використання однорічних саджанців зі сплячими бруньками не рекомендовано через високий ризик захворювань, які можуть негативно вплинути на ріст і продуктивність дерева [9; 21].

Однорічні щеплені саджанці є рекомендованим типом посадкового матеріалу для вирощування черешні. Щеплення проводять у березні-квітні, а посадку здійснюють у квітні-травні. Цей підхід забезпечує високу адаптивність рослин до умов вирощування і сприяє формуванню здорових саджанців [2].

Вирощування дворічних саджанців починається аналогічно до саджанців зі сплячими бруньками: здійснюється посадка, дорощування, а потім щеплення. Проте на другий рік після щеплення проводять обрізку верхівки прищепи у березні-квітні. Подальше дорощування триває до осені, після чого саджанець викопують. Такий саджанець проводить два роки у розсаднику, що забезпечує йому міцну кореневу систему та гарний розвиток надземної частини [2].

Кніп-баум, або «квітуче дерево», вирощують протягом двох-трьох років. Процес починається зі щеплення у березні, після чого проводять дорощування. На другий рік у березні-квітні саджанець обрізають на висоті близько 50 см, що стимулює розвиток кореневої системи та латеральних гілок. Бічні гілки формуються під оптимальним кутом, що забезпечує дереву естетичний вигляд і зручність для догляду та збору врожаю. Цей тип саджанців є найпривабливішим з точки зору зовнішнього вигляду та перспективи продуктивності [2].

Правильний вибір підщепи є ключовим фактором успішного вирощування черешні. У Європі стандартною підщепою є лінійка Гізела. Найпоширенішими є такі види:

Гізела 5 – універсальна підщепа для багатьох сортів.

Гізела 3 – низькоросла підщепа, яка підходить для інтенсивних насаджень і дозволяє швидше отримати врожай.

Гізела 6 – оптимальна для продуктивних сортів з високою врожайністю, зокрема самозапильних.

Гізела 12 – стійка до високих температур, перезволоження та стресових умов, що робить її все більш популярною у сучасному садівництві.

Усі види підщеп Гізела характеризуються морозостійкістю, що забезпечує їхню придатність для вирощування в регіонах із суворими зимами [11].

Посадку саджанців можна здійснювати як навесні, так і восени. У разі осінньої посадки важливо, щоб дерево мало близько місяця для вкорінення до настання стійких морозів. Це означає, що саджанець слід висаджувати за 25–30 днів до встановлення мінусових температур, за умови, що температура ґрунту становить близько $+10^{\circ}\text{C}$.

Якщо посадка проводиться навесні, за добу або за 3–5 годин до висадки кореневу систему рекомендується занурити в розчин біостимулятора росту коренів. Для профілактики захворювань можна додати фунгіцид, що допоможе захистити рослину від можливих інфекцій [11].

Раціональний вибір типу саджанців, підщепи та часу посадки є запорукою високої врожайності черешневого саду. Використання сучасних агротехнічних підходів, таких як кніп-баум і підщепи лінійки Гізела, забезпечує ефективне вирощування та довговічність насаджень.

Вибір схеми посадки черешні залежить від обраної технології вирощування – екстенсивної чи інтенсивної. Інтенсивна технологія дозволяє розмістити більше дерев на одному гектарі, особливо якщо вони мають менший розмір, і забезпечує швидший початок плодоношення. Основна перевага інтенсивної технології полягає у скороченні часу до отримання першого врожаю, що робить її більш ефективною для комерційного садівництва [9].

Ями для посадки повинні мати розмір приблизно 70×70 см і глибину 80 см. Під час посадки у ями можна додавати компост, золу або суперфосфат, проте використання мінеральних чи органічних азотних добрив не рекомендується. Саджанці необхідно розташовувати так, щоб коренева шийка була на 4–7 см вище рівня ґрунту, а місце щеплення – ще вище. Після посадки обов'язковим є рясний полив [9].

Обрізка черешні є невід'ємною частиною догляду за деревом. Вона може бути формуючою та санітарною і проводиться щороку.

Весняна обрізка. Першу обрізку рекомендується проводити рано навесні, до початку руху соку. Це дозволяє сформувати міцну, добре провітрювану крону.

Літня санітарна обрізка. У літній період здійснюється проріджування, під час якого видаляються гілки, що загущують крону. Добре освітлена і провітрювана крона сприяє підвищенню врожайності та здоров'ю дерева.

Осіньна обрізка. До кінця вересня необхідно завершити видалення поламаних, слабких та зайвих пагонів. Зимово обрізка черешні заборонена через ризик пошкодження дерева [9].

На рис. 1.3 представлено схеми обрізки дерев, які демонструють основні етапи формування крони.

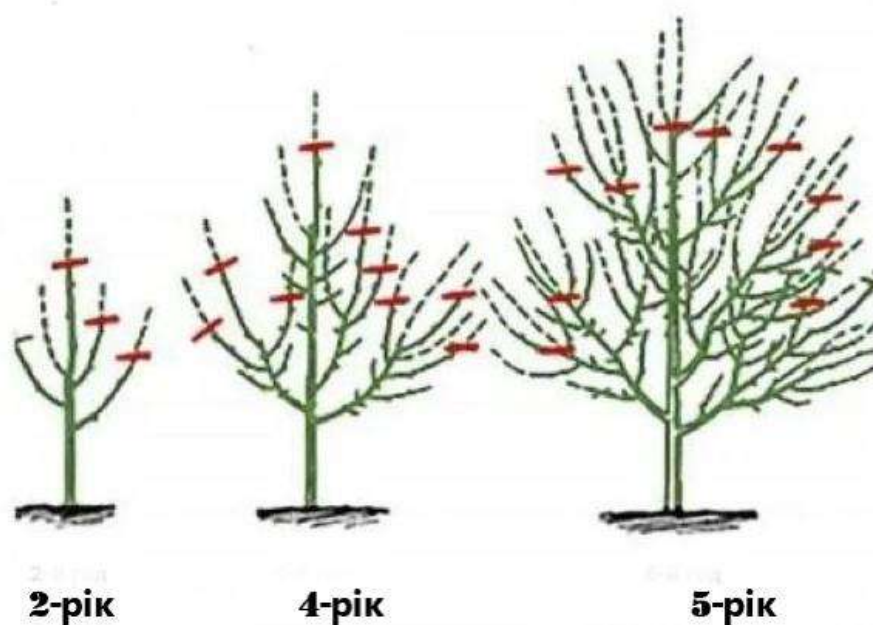


Рисунок 1.3. Схема обрізки черешні

Джерело: сформовано на основі [7]

Підживлення черешні залежить від віку дерева. Молоді дерева слід удобрювати двічі за сезон, тоді як старші, віком понад три роки, – тричі або чотири рази.

Ранньою весною застосовують азотні добрива, такі як карбамід або аміачна селітра, що сприяє активному росту.

Наприкінці весни використовують комплексні добрива (нітроамофоска) або калійні добрива, такі як сульфат калію, монофосфат калію чи попіл соняшника.

Восени рекомендується вносити фосфорні добрива, зокрема суперфосфат, монофосфат калію, фосфорне борошно чи амофос. Це допомагає підготувати дерево до зимового періоду [21].

Для молодих саджанців черешні важливо забезпечити регулярний полив у перші 2–3 роки після посадки. Полив здійснюється у міру підсихання ґрунту навколо рослин, що сприяє розвитку міцної кореневої системи [10].

Дорослі дерева черешні потребують трьох ключових етапів поливу:

На початку цвітіння. Це забезпечує оптимальні умови для формування квіток і зав'язі.

У період наливу плодів. Полив у цей час сприяє збільшенню розміру та якості ягід.

Вологозарядний полив восени. Цей рясний полив передбачає зволоження ґрунту на глибину до 80 см. Він готує дерево до зимового періоду, оскільки глибоко зволожений ґрунт замерзає повільніше. Це допомагає уникнути переохолодження кореневої системи та покращує зимівлю черешні [10].

Молоді саджанці, що ростуть на відкритих ділянках і піддаються впливу сильного вітру, потребують додаткового захисту. Для цього рекомендується обгортати стовбури й крону агроволокном. Це забезпечує захист рослин як від висушувального ефекту вітру, так і від можливих морозів, що особливо важливо у перші роки після посадки [10].

Раціональний підхід до поливу та захисту черешні, особливо на ранніх етапах її розвитку, є ключовим фактором забезпечення здоров'я дерев і високої врожайності. Осінній вологозарядний полив і використання агроволокна сприяють успішній адаптації рослин до зимових умов, мінімізуючи ризики пошкодження кореневої системи та стовбуру [10].

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТУ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ

2.1. Резюме проекту

Назва проекту	бізнес-план проекту вирощування черешні.
Організаційно правова форма підприємства	товариство з обмеженою відповідальністю.
КВЕД	01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників.
Система оподаткування	загальна
Сфера діяльності	вирощування саду.
Спеціалізація	вирощування черешні.
Персонал підприємства	6 (директор підприємства, агроном-технолог, бухгалтер, 3 водія)
Інвестиційні кошти	5010954 грн.
Очікуваний дохід	12620000 грн.
Заплановані витрати	5396988 грн.
Чистий прибуток	6854680 грн.
EBITDA	7549012 грн.
Точка безбитковості проекту	4949922 грн або 38,3%
Чиста приведена вартість проекту	1788458 грн.
IRR	24,9%
Дисконтований термін окупності проекту	4,5 роки
Простий термін окупності	4,1 роки

Джерело: сформовано автором

2.2. Концептуальне значення та цілі проекту

Проект передбачає створення сучасного аграрного підприємства, яке спеціалізуватиметься на вирощуванні черешні у промислових масштабах. Його реалізація сприятиме розвитку аграрного сектору, створенню робочих місць та забезпеченню ринку якісною продукцією, що особливо важливо в умовах економічної невизначеності.

Метою проекту є розробка бізнес-плану для закладки черешневого саду та створення ефективної системи збуту ягід, яка забезпечить стабільний прибуток і сталий розвиток підприємства.

Завдання проекту:

Закладка черешневого саду. Реалізація повного циклу підготовчих робіт: вибір ділянки, підготовка ґрунту, закупівля саджанців і впровадження сучасних агротехнологій для вирощування високоякісної продукції.

Створення прибуткового підприємства. Діяльність буде орієнтована на забезпечення економічної ефективності, створення робочих місць і сплату податків, що сприятиме соціально-економічному розвитку.

Розробка стратегії масштабування. Проведення аналізу ринку для визначення найефективніших шляхів реалізації продукції та розширення бізнесу, включаючи можливість виходу на нові ринки.

В умовах війни та економічної нестабільності проект є надзвичайно актуальним. Аграрний сектор залишається ключовою галуззю, яка здатна забезпечувати продовольчу безпеку та створювати додану вартість для економіки країни.

Проект також сприятиме вирішенню соціальних питань, забезпечуючи робочими місцями місцеве населення, насичуючи внутрішній ринок корисною продукцією та створюючи додаткові податкові надходження до бюджету.

Проект має на меті створення конкурентоспроможного підприємства, яке зможе не лише успішно функціонувати в умовах невизначеності, але й масштабувати свою діяльність, відкривати нові напрямки бізнесу. Реалізація такого проекту сприятиме розвитку аграрного сектору та покращенню соціально-економічної ситуації у регіоні.

2.3 Загальна характеристика бізнесу та особливості цільової аудиторії

Планується, що проект буде реалізовано у формі Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Цей вибір обумовлений потребою в масштабній діяльності, яка передбачає значні обороти та найм необмеженої кількості працівників. Як юридична особа, ТОВ не має обмежень за обсягами доходу, що робить цю форму оптимальною для нашого проекту. У порівнянні з фізичною особою-підприємцем, ця форма дозволяє ефективніше адаптуватися до потреб ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Основним видом діяльності підприємства стане вирощування черешні шляхом закладки черешневого саду. Зібрані ягоди планується реалізовувати гуртовим покупцям, які можуть:

- постачати продукцію кінцевим споживачам,
- використовувати її для виробництва варення, джемів, конфітурів або кондитерських виробів.

Цільовою аудиторією нашого проекту виступатимуть гуртові покупці, які є посередниками між нашим підприємством та кінцевими споживачами. Така модель дозволяє зосередитися на виробничій складовій і мінімізувати витрати, пов'язані зі збутом.

Черешня — це високовартісна ягода, яка має значну харчову цінність завдяки вмісту вітамінів та інших корисних речовин, що позитивно впливають на здоров'я. Її можна споживати як у свіжому вигляді, так і у вигляді інгредієнта для варення, джемів, конфітурів або кондитерських виробів. Такий універсальний продукт забезпечує широкі можливості для підприємницької діяльності та створює перспективи для масштабування бізнесу [11].

На початковому етапі діяльності проект зосереджуватиметься на:

- закладці черешневого саду,
- вирощуванні якісної продукції,
- реалізації ягід у свіжому вигляді гуртовим покупцям.

У майбутньому, для збільшення доданої вартості продукції, ми розглядаємо можливість розширення діяльності шляхом запуску виробництва продуктів переробки черешні, таких як джеми, варення, соки та кондитерські вироби. Це дозволить підприємству не лише збільшити доходи, але й зайняти нові ніші на ринку.

Перш ніж приступати до виробничої частини проекту, необхідно визначити найоптимальніші сорти черешні для вирощування. Вибір сорту має базуватися на таких критеріях, як врожайність, стійкість до хвороб, якість плодів та адаптація до кліматичних умов. Ретельний підхід до вибору саджанців є критично важливим етапом у закладанні інтенсивного саду, оскільки саме від

якості посадкового матеріалу залежить ефективність реалізації всього проекту та рівень його прибутковості. Вибір саджанців варто здійснювати у спеціалізованих розплідниках, які гарантують якість продукції. Наприклад, мелітопольський розплідник відомий своєю продукцією як на українському, так і на міжнародному ринку, забезпечуючи саджанцями, які демонструють високу врожайність та якість плодів [15, с. 32].

Стратегії розвитку садівничого підприємства можуть відрізнятися залежно від його цілей. Перша стратегія орієнтована на масштабне виробництво. Вона передбачає акцент на розвиток логістичних процесів, організацію транспортування та підбір сортів дерев, які максимально відповідають умовам масового виробництва та потребам ринку. У такому випадку часто обирається один основний сорт для забезпечення стабільності виробництва та зручності транспортування.

Друга стратегія, яка є більш доцільною для закладання черешневого саду, полягає у диверсифікації сортів дерев у межах однієї плантації. Такий підхід має низку переваг. Він дозволяє зменшити залежність від сезонності, розширивши період постачання плодів на ринок протягом усього літа. Крім того, за рахунок заморожування ягід можна продовжити їхню реалізацію у осінньо-зимовий період. Одночасно це знижує необхідність у додаткових витратах на висадку спеціальних дерев-запилювачів. Завдяки тому, що різні сорти черешні здатні до перехресного запилення, вони забезпечують регулярний врожай без додаткових агротехнічних заходів.

Проаналізувавши властивості різних сортів, було обрано чотири перспективні сорти для закладки черешневого саду:

Валерій Чкалов (рис. 2.1): належить до ранніх сортів черешні, які починають плодоносити на початку або в середині червня. Цей сорт характеризується доволі високою морозостійкістю, що дозволяє успішно культивувати його в регіонах із помірним кліматом.



Рис. 2.1. Сорту черешні «Валерій Чкалов»

Джерело: [18]

Казка (рис. 2.2): також належить до ранньостиглих сортів, із плодоношенням, яке починається вже в середині або наприкінці травня. Цей сорт є похідним від сорту «Валерій Чкалов», проте відзначається ще більш великими плодами. Завдяки цьому, а також гарній транспортабельності, сорт «Казка» ідеально підходить для комерційного вирощування та далеких перевезень, зберігаючи високу якість ягід.



Рис. 2.2. Сорту черешні «Казка»

Джерело: [19]

Тамара (рис. 2.3): великий розмір плодів, висока врожайність, стійкість до посух і морозів, що робить сорт ідеальним для промислового вирощування.



Рис. 2.3. Сорт черешні «Тамара»

Джерело: [121]

Кордія (рис. 2.2): високі товарні якості, транспортабельність, великий розмір плодів і хороша стійкість до гнилі, що забезпечує сортові переваги для експорту.



Рис. 2.1. Сорт черешні «Кордія»

Джерело: [20]

Різноманіття сортів черешні відкриває широкі можливості для оптимізації виробничих процесів та задоволення потреб цільової аудиторії. У нашому проекті ми використовуємо чотири сорти черешні — Валерій Чкалов, Казка, Тамара та Кордія. Такий підхід дозволяє ефективно поєднати переваги ранніх, середніх і пізніх сортів, що суттєво зменшує сезонність реалізації продукції та забезпечує тривалий період збору врожаю.

Сорт Валерій Чкалов є раннім і починає плодоносити на початку-середині червня. Його висока морозостійкість, великі плоди та чудові смакові характеристики роблять його привабливим як для свіжого споживання, так і для продажу гуртовим покупцям. Сорт Казка, також ранній, дозріває трохи раніше — у середині-наприкінці травня. Він походить від сорту Валерій Чкалов, має великі плоди та добру транспортабельність, що особливо важливо для комерційного вирощування.

Сорти Тамара і Кордія доповнюють нашу лінійку середніх та пізніх сортів. Тамара починає дозрівати у третій декаді червня, демонструючи стабільну врожайність та чудові товарні властивості ягід. Кордія, як пізній сорт, починає плодоносити наприкінці липня. Обидва сорти мають високий потенціал врожайності, що дозволяє ефективно задовольняти попит на продукцію в різні періоди сезону.

Завдяки такій комбінації сортів період збору врожаю триватиме з середини травня (з моменту дозрівання сорту Казка) до початку серпня (завершення збору сорту Кордія). Це забезпечує рівномірний розподіл доходів протягом усього сезону та створює додаткові можливості для стабільного збуту. Крім того, ранні сорти сприятимуть формуванню раннього грошового потоку, тоді як пізні забезпечать тривалість присутності продукції на ринку.

Сорти Валерій Чкалов і Казка добре адаптовані до початкового плодоношення вже на третій рік після посадки, що дозволяє швидше отримувати перший дохід. Тамара також починає плодоносити з третього року, тоді як Кордія вступає у період активного плодоношення на четвертий рік. Така

стратегія сприяє поступовому нарощуванню обсягів продукції, забезпечуючи стабільність фінансових надходжень у перші роки реалізації проекту.

Таким чином, використання чотирьох різних сортів черешні дозволяє максимально ефективно організувати виробничий процес, мінімізувати ризики сезонності та забезпечити тривалий період реалізації якісної продукції.

Для забезпечення високої врожайності необхідно розташувати пасіку поблизу саду. Бджоли відіграють ключову роль у запиленні черешні, що безпосередньо впливає на кількість і якість врожаю. Запровадження цього елемента сприятиме стабільному розвитку саду та максимізації його потенціалу.

Для висадки черешневого саду використовується схема, яка оптимально підходить для закладки інтенсивних насаджень, — 2 м між деревами в ряду та 2,5 м у міжряддях. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати площу, забезпечуючи рослинам необхідний простір для росту та розвитку.

Посадкові ями слід готувати глибокими, з розмірами до 0,6–0,8 м завглибшки та 1,0–1,2 м завширшки. На дно ями вкладається дренажний шар, який забезпечує ефективний відтік зайвої вологи. Поверх дренажу додається до двох відер родючої суміші, що складається з листової землі, перепрілого компосту та мінеральних добрив. Якщо саджанець знаходиться в контейнері або має грудку землі, його висаджують разом із цією землею, після чого засипають ґрунтом. Для саджанців із відкритою кореневою системою перед висадкою рекомендується витримати коріння у розчині стимулятора росту протягом 1–2 годин. Після цього коріння розправляється в ямі, і саджанець засипається ґрунтом, який потім ущільнюється.

Для закладки черешневого саду на площі 1 га потрібно закупити 2000 саджанців за ціною 200 грн за дерево. Придбання саджанців у мелітопольському розсаднику є вигідним рішенням, оскільки це надає можливість ознайомитися з сучасними підходами до вирощування плодів в інтенсивних садах, перейняти передовий досвід конкурентоспроможного виробника та встановити ділові

зв'язки для подальшої співпраці, що стане корисним для реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Для уникнення перезволоження ґрунту, яке може призвести до його переохолодження в осінньо-зимовий період, важливо встановити систему крапельного поливу. Разом із передпосадковими заходами, такими як розпушування ґрунту та внесення органічних добрив, ці витрати входять до категорії змінних витрат.

Протиградова система, закупівля драбин для збору врожаю, дерев'яних ящиків місткістю 15 кг, а також оплата праці сезонних робітників (збиральників черешні та вантажників) також відносяться до змінних витрат проекту.

Водночас встановлення гідрокулінгової системи для охолодження фруктів після збору, а також придбання вантажівок для транспортування продукції входять до інвестиційних витрат проекту.

До статей постійних витрат відносяться такі заходи, як щосезонна обрізка та формування гілок, захист дерев від шкідників, регулярне удобрення, побілка стовбурів, а також витрати на електроенергію. Ці статті витрат є критично важливими для забезпечення стабільної врожайності та високої якості продукції.

Проект орієнтований на вирощування високоякісної черешні з дотриманням усіх технологічних вимог. Виробництво буде здійснюватися без використання шкідливих стимуляторів росту чи інших хімічних добавок, з метою отримання екологічно чистої продукції. Наша мета — створення корисного для здоров'я продукту, який відповідатиме стандартам сучасного ринку.

Окрім основної діяльності, проект включатиме заходи, спрямовані на популяризацію споживання черешні. Це можуть бути фестивалі, освітні програми, благодійні ініціативи, що акцентуватимуть увагу на корисних властивостях ягоди та сприятимуть формуванню позитивного іміджу продукту.

Ми прагнемо створити не лише прибутковий бізнес, але й екологічно та соціально відповідальне підприємство. Важливими аспектами діяльності стануть

забезпечення високих стандартів якості продукції, сприяння розвитку місцевої економіки та підвищення культури споживання ягід.

Операційна діяльність підприємства буде зосереджена у Київській області. Цей регіон є привабливим для вирощування черешні завдяки сприятливим кліматичним умовам, які дозволяють забезпечити оптимальний розвиток саду та високу врожайність.

Проект орієнтований на довгострокову перспективу, поєднуючи вирощування якісної екологічної продукції, розвиток культури споживання черешні та забезпечення сталого економічного розвитку регіону. Успішна реалізація проекту сприятиме не лише прибутковості підприємства, а й популяризації здорового харчування.

2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова складова проекту

Оскільки наш проект планується реалізувати на території Київської області, важливо дослідити конкурентне середовище саме в цьому регіоні. Станом на 2024 рік, ринок черешні в Україні зазнав значних змін через воєнні дії та окупацію традиційних регіонів вирощування, зокрема Мелітополя. Це призвело до перерозподілу виробничих потужностей та появи нових ключових гравців на ринку.

ТОВ «Аврора»

Розташоване в Запорізькій області, підприємство володіє садами площею понад 200 га, з яких 70 га відведено під черешню. Компанія культивує понад 10 сортів черешні, серед яких основними є Крупноплідна, Мелітопольська чорна та Бігаро бурлат. Крім того, «Аврора» вирощує сливи на площі 25 га та яблука різних сортів.

ФГ «Енограй»

Господарство спеціалізується на вирощуванні кісточкових культур, зокрема черешні. Завдяки впровадженню сучасних агротехнологій та

ефективних логістичних рішень, «Енограй» змогло заповнити нішу, що утворилася після втрати мелітопольської черешні.

ФГ «Круїз»

Розташоване в Закарпатській області, господарство спеціалізується на вирощуванні ранніх сортів черешні. Завдяки сприятливим кліматичним умовам та сучасним методам вирощування, «Круїз» забезпечує ринок якісною продукцією вже з початку сезону.

ТОВ «Сади України»

Компанія займається вирощуванням та переробкою фруктів, включаючи черешню. Маючи сучасні виробничі потужності та сертифікати якості, «Сади України» активно експортує свою продукцію на міжнародні ринки.

ФГ «Фруктовий рай»

Господарство спеціалізується на вирощуванні черешні та інших кісточкових культур. Завдяки впровадженню інноваційних технологій та розширенню асортименту, «Фруктовий рай» зміцнює свої позиції на внутрішньому ринку.

ТОВ «Агро-Фрут»

Компанія займається вирощуванням черешні на площі 50 га. Завдяки використанню сучасних технологій зрошення та захисту рослин, «Агро-Фрут» забезпечує стабільно високі врожаї та якість продукції.

ФГ «Солодка ягода»

Господарство спеціалізується на органічному вирощуванні черешні. Маючи сертифікати органічного виробництва, «Солодка ягода» постачає продукцію як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

ТОВ «Фруктовий світ»

Компанія вирощує черешню на площі 60 га, впроваджуючи сучасні методи зберігання та транспортування, що дозволяє зберігати якість продукції протягом тривалого часу.

ФГ «Ягідна долина»

Господарство спеціалізується на вирощуванні черешні та інших ягідних культур. Завдяки диверсифікації асортименту та впровадженню нових сортів, «Ягідна долина» зміцнює свої позиції на ринку.

ТОВ «Агро-Сад»

Компанія займається вирощуванням черешні на площі 80 га. Використання передових агротехнологій та власних логістичних рішень дозволяє «Агро-Саду» ефективно конкурувати на ринку.

З огляду на вищезазначене, конкурентне середовище на ринку черешні в Україні є досить насиченим. Проте, враховуючи специфіку нашого проекту та обрану стратегію, ми маємо можливість зайняти свою нішу та успішно конкурувати з існуючими гравцями.

Аналізуючи діяльність локальних та національних конкурентів, можна зробити висновок, що нашими основними перевагами повинні стати:

Вирощування екологічно чистої продукції. Зосередженість на екологічності та відсутності шкідливих стимуляторів забезпечить високий рівень довіри до нашого продукту.

Висока якість ягід. Використання сортів, що мають чудові смакові та товарні характеристики, зокрема Кордія, яка відрізняється високою транспортабельністю, дозволить вийти на ринки інших областей.

Пошук нових клієнтів. Проведення маркетингових досліджень дозволить виявити сегменти ринку, не охоплені існуючими конкурентами, і спрямувати наші зусилля на задоволення їхніх потреб.

Завдяки високим характеристикам транспортабельності сорту Кордія, ми зможемо забезпечити постачання ягід у регіони за межами Київської області. Цей підхід дозволить не лише зміцнити позиції на локальному ринку, але й поступово розширити присутність на національному рівні.

Ціна на нашу продукцію буде формуватися з урахуванням середньоринкової вартості ягід. Оскільки вирощувані нами сорти черешні (Валерій Чкалов, Казка, Тамара і Кордія) належать до різних груп за термінами дозрівання — ранні (Валерій Чкалов, Казка), середні (Тамара) та пізні (Кордія),

— ми можемо забезпечити продукцію для ринку протягом тривалого періоду. Це дозволить диференціювати цінову політику залежно від сезону та максимізувати прибуток.

Ранні сорти, такі як Валерій Чкалов та Казка, мають вищу ринкову ціну на початку сезону через підвищений попит. Ціна на ці сорти може досягати 80–100 грн за кілограм, що сприяє збільшенню виручки підприємства в травні-червні. Середні сорти, як-от Тамара, що дозрівають наприкінці червня, формуватимуть основний обсяг продажу у середині сезону, коли ціна стабілізується на рівні 60–70 грн за кілограм. Пізній сорт Кордія, реалізація якого відбуватиметься наприкінці липня — початку серпня, також дозволить забезпечити стабільний дохід, навіть при традиційно нижчій ціні у 55–60 грн за кілограм.

Такий підхід до вирощування та реалізації продукції дозволяє підприємству адаптуватися до коливань ринку, а також забезпечити безперервний грошовий потік протягом усього сезону. Завдяки цьому ми маємо змогу оптимально використовувати ресурси, ефективно планувати збір урожаю і реалізацію, мінімізуючи ризики та збільшуючи загальну рентабельність проекту.

Для досягнення мети проекту та створення прибуткового підприємства необхідно реалізувати ефективну маркетингову стратегію, яка враховує специфіку аграрного бізнесу. Основні особливості маркетингу у цій сфері залежать від:

- сезонності виробництва;
- рівня поширеності культури споживання ягід;
- особливостей цільової аудиторії.

Маркетинговий план для проекту з вирощування черешні має бути адаптований до зазначених факторів і орієнтований на гуртових покупців, серед яких є представники інших областей. Важливим компонентом стратегії стане формування позитивного іміджу нашого підприємства як надійного та добросовісного виробника екологічно чистої продукції.

Основні напрями маркетингового плану.

Цільова аудиторія. Основними споживачами нашої продукції будуть гуртові покупці, які постачатимуть ягоди кінцевим споживачам або використовуватимуть їх для переробки у варення, джеми чи кондитерські вироби.

Формування іміджу. Особлива увага приділятиметься позиціонуванню нашого підприємства як виробника якісної, екологічно чистої продукції.

Розширення ринку збуту. Активний пошук клієнтів поза межами Київської області з використанням сучасних маркетингових інструментів.

Промоційні заходи. Проведення інформаційних кампаній, які висвітлюватимуть корисні властивості черешні та її унікальність.

Таблиця 2.2

Маркетинговий план проекту

Напрямок	Діяльність
Цільова аудиторія	Пошук гуртових покупців через виставки, ярмарки, інтернет-платформи, зокрема соціальні мережі.
Імідж підприємства	Створення бренду, що акцентує увагу на екологічності продукції. Публікації у ЗМІ та соцмережах про діяльність компанії.
Розширення збуту	Вихід на нові регіональні ринки завдяки високій транспортабельності сорту Кордія.
Промоційні заходи	Організація локальних заходів, наприклад, фестивалів черешні, та благодійних акцій для підвищення впізнаваності бренду.
Підтримка клієнтів	Запровадження програм лояльності для гуртових покупців. Надання знижок для довгострокових партнерів.

Джерело: сформовано автором

Ефективна реалізація маркетингового плану дозволить підприємству не лише закріпитися на локальному ринку, а й успішно вийти на національний рівень. Встановлення реалістичної ціни, орієнтація на екологічність продукції та інноваційні підходи до пошуку клієнтів створять міцну основу для подальшого розвитку нашого бізнесу.

Таблиця 2.2 містить ключові заходи, які планується реалізувати в рамках маркетингової стратегії проекту. Основним завданням є формування позитивного іміджу компанії та підвищення впізнаваності через різні канали комунікації. Особлива увага приділяється рекламі в спеціалізованих рубриках

друкованих видань, онлайн-платформах, пошукових системах, а також соціальних мережах.

Розроблений маркетинговий план стане базовим орієнтиром для подальшої діяльності, визначення витрат та розрахунків прибутковості проекту. Його реалізація дозволить ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, закріпитися на ринку та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

2.5. Організаційно-виробничий план

Для реалізації проекту планується придбати земельну ділянку площею 4 га в Київській області, яка буде використана для закладки черешневого саду. На ділянці вирощуватимуться два сорти черешні, які висаджуватимуться рівними частинами.

Наше підприємство функціонуватиме у формі Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Такий формат дозволяє гнучко організовувати роботу компанії та наймати необхідну кількість працівників.

ТОВ перебуватиме на загальній системі оподаткування, що передбачає:

- податок на прибуток у розмірі 18%;
- військовий збір — 1,5%;
- податок на додану вартість (ПДВ) — 20%.

Хоча для окремих категорій сільгоспвиробників діє ставка ПДВ у розмірі 14%, наше підприємство до цієї категорії не належить, тому розрахунки будуть здійснюватися за ставкою 20%. Статутний капітал проекту буде встановлено на мінімальному рівні — 1 грн, відповідно до чинного законодавства.

Однією з важливих статей постійних витрат є оплата праці персоналу. В умовах сучасних тенденцій оптимізації штату та переходу на дистанційний режим роботи чисельність працівників нашого підприємства становить шість осіб. Такий підхід забезпечує ефективну організацію роботи з оптимальними витратами на утримання персоналу.

Директор підприємства виконує широкий спектр завдань, пов'язаних з організацією та управлінням всіма процесами. Його основні обов'язки включають:

Формулювання стратегічних цілей, планування та координацію всіх видів діяльності підприємства.

Організацію роботи структурних підрозділів, спрямування їх діяльності на досягнення високих темпів розвитку, збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції.

Вирішення завдань, пов'язаних з виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам для задоволення потреб замовників та підвищення ефективності виробництва через впровадження інноваційних технологій і прогресивних методів управління.

Досягнення високих економічних та фінансових результатів через ефективне управління персоналом і ресурсами.

Наприкінці кожного місяця працівникам нараховується заробітна плата відповідно до діючих умов оплати праці. Це включає основні оклади, доплати за нічні зміни, роботу у святкові та неробочі дні. По завершенні облікового періоду (півріччя) проводиться оплата надурочних годин, якщо вони наявні.

Згідно з нашим проектом, фонд оплати праці розраховано наступним чином:

Таблиця 2.3

Фонд оплати праці за проектом з вирощування черешні

Посада	Заробітна плата	Заробітна плата з податками	Кількість працівників	Загальна оплата праці	ЄСВ
Директор підприємства	12000	14340	1	14340	3154.8
Агроном-технолог	10000	11950	1	11950	2629
Бухгалтер	9000	10755	1	10755	2366.1
Водій	9000	10755	3	32265	7098.3
Всього			6	69310	15248

Джерело: сформовано автором

Ключова роль у забезпеченні успіху виробничої стратегії відведена агроному-технологу. Це професіонал, відповідальний за впровадження технологічних процесів у межах виробництва. Основні обов'язки агронома-технолога включають:

- Планування та організацію всього виробничого процесу відповідно до агротехнічних вимог.
- Проведення сільськогосподарських робіт у межах оптимальних термінів із дотриманням високих стандартів якості.
- Забезпечення досягнення запланованих показників врожайності.
- Контроль якості та своєчасності виконання всіх виробничих операцій.
- Ведення обліку та складання звітності щодо виконаних робіт.

Такий підхід до організації праці та чітке визначення обов'язків кожної ключової посади сприяють досягненню високої ефективності роботи підприємства та забезпечують стабільний розвиток нашого проекту.

Інвестиційний план є ключовим документом як для майбутніх інвесторів, так і для власників бізнесу. Він забезпечує структуроване відображення поточної фінансової ситуації підприємства, переваг і ризиків, а також формулює основні цілі та конкретний план їх досягнення [28, с. 139].

Суб'єкт інвестування, яким у цьому випадку є підприємство, зазвичай формує інвестиційний план, у межах якого зосереджуються стратегічна політика компанії, завдання та ключові напрямки діяльності. У цьому документі мають бути чітко визначені показники, які відображають очікувані результати роботи підприємства, а також ефекти від залучених інвестицій. План має включати часовий горизонт проекту, деталізацію прогнозованого прибутку та його розподіл за певні періоди. Крім того, важливо приділити увагу аналізу сильних і слабких сторін проекту, а також надати інформацію про загальний обсяг необхідних капіталовкладень.

Виходячи з цього, розробка інвестиційного плану передбачає декілька ключових етапів:

1. Оцінка суми коштів, необхідних для залучення інвестицій;
2. Формулювання стратегії, вибір напрямків та інструментів інвестування.

Щодо цього проекту можна виділити основні напрямки інвестиційних вкладень, які узагальнені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Напрями інвестиційних витрат за проектом з вирощування черешні

Напрями інвестиційних витрат	Всього
Вантажівки	600000
Холодильник	31500
Інше	31575
Оборотні засоби	2173940
Всього	5010954

Джерело: сформовано автором

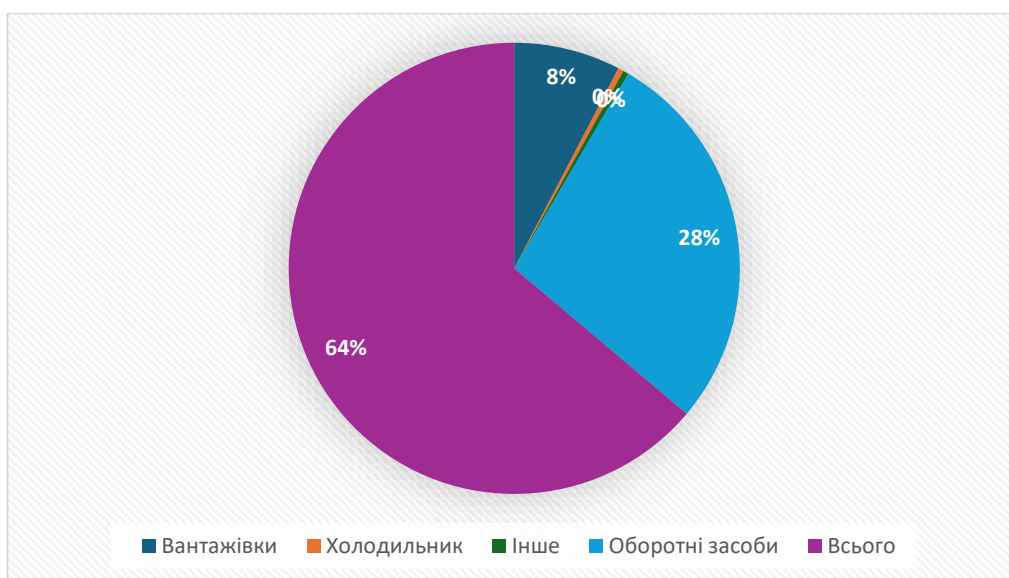


Рис. 2.5 Структура інвестиційних витрат за проектом з вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

У рамках плану реалізації проекту передбачається, що залучення інвестиційних коштів стане необхідним на третьому році його реалізації, який співпадає з першим роком плодоношення саду. У цей період планується спрямувати залучені інвестиції на придбання виробничого обладнання, призначеного для обробки та транспортування черешні.

Відповідно до проведених розрахунків, загальна потреба у фінансуванні інвестицій становитиме 5010954 грн. У перший рік функціонування саду передбачається залучення 1263728 грн., що охоплює витрати на «оборотні кошти», необхідні для підтримки загальної діяльності підприємства, включаючи виплату заробітної плати працівникам. На другий рік буде потрібно 639178 грн., які спрямують на закупівлю холодильної установки для гідрокулінгу та вантажівок (див. рис. 2.5).

Джерела залучення інвестиційних ресурсів можуть бути класифіковані на три основні типи:

власні кошти — ресурси, що формуються за рахунок прибутку підприємства або внесків засновників;

залучені кошти — фінансування, отримане за допомогою продажу частки у власності або через інші форми залучення партнерів;

позичкові кошти — ресурси, отримані у вигляді банківських кредитів, облігацій чи інших форм боргових зобов'язань.

На рисунку нижче зображено графік динаміки залучення інвестиційних ресурсів для реалізації проекту.

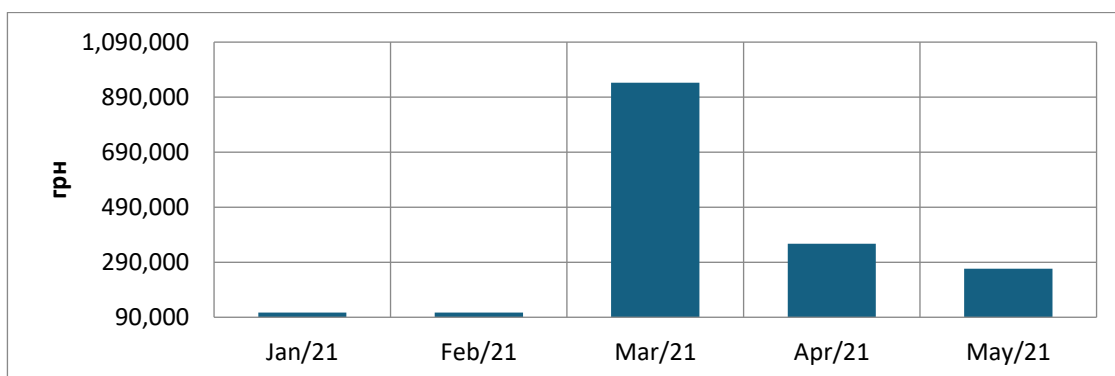


Рис. 2.6. Графік інвестиційних витрат за проектом з вирощування черешні
Джерело: сформовано автором

З графіка можна зробити висновок, що найзначніші фінансові вкладення необхідно залучити на початку реалізації проекту, зокрема в березні 2022 року. Саме в цей період виникає гостра потреба у фінансуванні процесу закладення саду та забезпечення його подальшого функціонування.

Залучення додаткового фінансування через участь у міжнародних конкурсах та грантових програмах є перспективним шляхом для розвитку проекту. Такі програми пропонують можливість отримати інвестиційні кошти у розмірі до 2 млн грн. Для участі в грантовому конкурсі потрібно підготувати заявку відповідно до встановлених вимог, а також забезпечити не менше 50% співфінансування проекту.

Інформацію про актуальні грантові програми та умови участі в них можна знайти у таких джерелах:

1. Офіційні матеріали Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.
2. Конкурси, розміщені на порталі «Громадський простір».
3. Програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).
4. Ініціативи Програми розвитку ООН в Україні (UNDP).
5. Ресурси Центру підтримки громадських ініціатив «ГУРТ» [30, с. 105].

Слід зазначити, що в Україні функціонує близько 350 тисяч підприємств, проте лише 5-7 тисяч із них беруть участь у грантових програмах. Наприклад, у програмі Horizon Europe задіяно лише близько 1000 українських підприємств. Участь у грантових конкурсах не лише відкриває нові можливості для залучення фінансування, а й дозволяє глибше усвідомити сучасні бізнес-тренди, вивчити потреби суспільства та визначити власні пріоритети [8].

Інвестиційні ресурси характеризуються значними обсягами залучення, вимогою зовнішнього контролю за їх використанням та високим рівнем складності отримання. Також можливе часткове зменшення контролю над підприємством у випадку залучення коштів через емісію акцій. Зазвичай інвестиційні ресурси використовуються для фінансування високоризикованих,

але потенційно дуже прибуткових проектів, залежно від організаційно-правової форми підприємства [11, с. 92].

Щодо позичкових ресурсів, вони на сьогодні є основним джерелом фінансування багатьох проектів. Такі ресурси найчастіше використовуються для реалізації проектів із низьким рівнем ризику та чітко визначеними шляхами досягнення результатів.

Витрати є ключовим компонентом організаційно-виробничого плану. Перед їх аналізом важливо чітко розмежувати постійні та змінні витрати, адже це дозволяє краще зрозуміти механізми управління фінансами підприємства.

Постійні витрати — це такі витрати, які залишаються майже незмінними у короткостроковому періоді, незалежно від збільшення чи зменшення обсягів виробництва. У галузі садівництва до них відносяться:

- амортизація технічного обладнання та будівель;
- орендна плата за землю або інші ресурси;
- заробітна плата постійних працівників;
- земельний податок;
- загальновиробничі витрати;
- страхові платежі за посіви та майно;
- ремонт приміщень, що використовуються у виробничому процесі.

Особливістю постійних витрат є їх складність у скороченні в короткостроковій перспективі. Наприклад, придбана система крапельного зрошення залишатиметься частиною постійних витрат, незалежно від площі насаджень. Тому важливо раціонально використовувати ці ресурси, щоб зменшити їхню частку на одиницю площі або продукції. У випадку неефективного використання, такі ресурси перетворюються на втрати.

Прикладом втрат є нерентабельне використання виробничих приміщень, які залишаються порожніми або недовантаженими. Попри амортизацію та ремонт таких об'єктів, їхня експлуатація може виявитися непродуктивною, що призводить до втрати частини вартості активу [23, с. 79].

Змінні витрати — це витрати, які залежать від масштабів виробництва. У сфері садівництва до них відносяться:

- вартість саджанців та матеріалів;
- витрати на мінеральні добрива та хімічні засоби захисту рослин;
- витрати на органічні добрива;
- паливно-мастильні матеріали;
- технічний огляд та ремонт обладнання;
- транспортні витрати, пов'язані з перевезенням та обробкою продукції;
- витрати на оплату праці сезонних робітників і працівників, зайнятих у збиральних роботах.

До змінних витрат також входить оплата праці тимчасового персоналу, що виконує обробку насаджень хімічними засобами чи інші технологічні операції, необхідні для забезпечення процесу виробництва [3, с. 79].

Для проєкту, розрахованого на період із 2022 до 2027 року, витрати включають як постійні, так і змінні елементи, з урахуванням умов і технологій вирощування черешні у інтенсивному саду. У перспективі передбачається не лише збут свіжих ягід, а й заморожування плодів нижчої якості для розширення асортименту продукції.

Детальна структура витрат наведена у таблиці 2.5, яка містить усі основні статті витрат відповідно до особливостей технологічного процесу вирощування черешні. Цей підхід дозволяє врахувати всі аспекти фінансової діяльності підприємства та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Статті витрат за проєктом з вирощування черешні

Статті витрат	Всього	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Змінні витрати	1084050	379417,5	108405	162607,5	162607,5	162607,5
Меліорація (перед посадкою)	1000	350	100	150	150	150
Глибока оранка + закладка лунок	10000	3500	1000	1500	1500	1500
Удобрення карбонітом (30 г / м ²)	7050	2467,5	705	1057,5	1057,5	1057,5
Система крапельного поливу	124000	43400	12400	18600	18600	18600

Противадова установка (сітка)	80000	28000	8000	12000	12000	12000
Гідрокулінг	31500	11025	3150	4725	4725	4725
Саджанці	400000	140000	40000	60000	60000	60000
Драбина для збору урожаю	2500	875	250	375	375	375
Персонал для збору врожаю	316000	110600	31600	47400	47400	47400
Вантажники	112000	39200	11200	16800	16800	16800
Постійні витрати	4312938	1509528	431293,8	646940,7	646940,7	646940,7
Обрізка та формування гілок	45000	15750	4500	6750	6750	6750
Захист від шкідників+оренда обрискувача	5760	2016	576	864	864	864
Дерев'яні ящики для транспортування (по 15 кг)	100000	35000	10000	15000	15000	15000
Побілка дерев	70000	24500	7000	10500	10500	10500
Електроенергія та комунальні платежі	20000	7000	2000	3000	3000	3000
Оплата праці	3035300	1062355	303530	455295	455295	455295
ССВ	1036878	362907,3	103687,8	155531,7	155531,7	155531,7
Амортизація	208546	72991,1	20854,6	31281,9	31281,9	31281,9
Всього (без амортизації)	5396988	1888946	539698,8	809548,2	809548,2	809548,2
Всього (з амортизацією)	5605534	1961937	560553,4	840830,1	840830,1	840830,1

Джерело: сформовано автором

У березні 2025 року необхідно розпочати підготовку обраної земельної ділянки для закладки саду. Основними заходами стануть глибока оранка та меліорація ґрунту, які є важливими передпосадковими роботами. Для їх реалізації слід організувати оренду трактора та іншої необхідної техніки.

Меліорація є процесом цілеспрямованого покращення властивостей природних територіальних комплексів, спрямованим на забезпечення оптимальних умов для використання потенціалу ґрунтів. Навіть у випадках, коли земельна ділянка була ретельно обрана, її характеристики можуть не повністю відповідати вимогам для вирощування плодкових дерев. У таких ситуаціях виникає необхідність проведення меліоративних робіт як на всій площі, так і на окремих її частинах для досягнення оптимальних умов [13, с. 96].

У рамках реалізації цього проекту обов'язковим є проведення меліорації землі. Зокрема, для зменшення ризику перезволоження ґрунту в осінньо-весняний період рекомендується облаштувати систему скидання поверхневих вод. Це завдання можна реалізувати шляхом висаджування плодкових дерев на спеціально створених валах і пагорбах, що забезпечують оптимальний дренаж.

Передпосадкова меліорація також передбачає внесення добрив, які сприяють покращенню ґрунтових умов для вирощування дворічних саджанців на карликовій підщепі ВСЛ-2. Це необхідно для забезпечення сприятливого середовища, яке сприятиме швидкому укоріненню саджанців, їхньому росту та високій продуктивності в майбутньому.

На основі отриманих даних щодо структури витрат, а також загальної суми, сформовано графічне відображення динаміки витрат підприємства, представлене на рисунку 2.7.

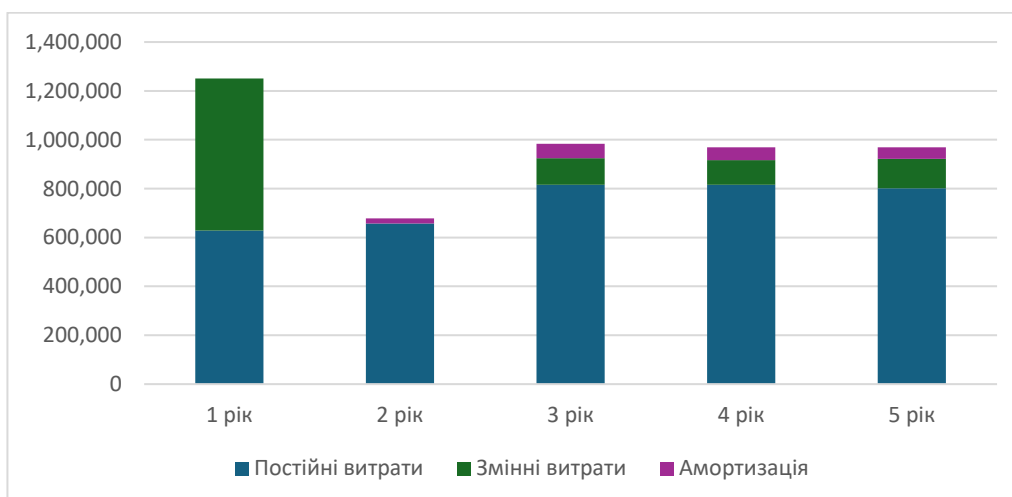


Рис. 2.7. Динаміка витрат проекту з вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

Цей графік ілюструє послідовний розподіл витрат за етапами реалізації проекту, демонструючи, як змінюються обсяги фінансових вкладень протягом визначеного періоду. Особлива увага приділяється стартовим інвестиціям, які включають витрати на підготовку ґрунту, закупівлю саджанців, встановлення системи крапельного поливу та інших важливих елементів інфраструктури.

Протягом першого року більша частина витрат припадає на початкові етапи закладки саду та облаштування. З другого року витрати стабілізуються, оскільки значна частина інвестиційних витрат вже здійснена, а поточні витрати на підтримку та догляд за садом набувають регулярного характеру. Динаміка також враховує сезонні коливання, пов'язані з підготовкою до збору врожаю, що є характерним для аграрного сектору.

На рисунку 2.7 відображено щомісячну структуру витрат проекту. Діаграма демонструє сезонність діяльності підприємства. У перший рік змінні витрати залишаються мінімальними, оскільки врожай ще не отримується. Основні витрати припадають на лютневі та березневі місяці через придбання земельної ділянки, підготовку саду та закупівлю саджанців.



Розраховані дані дають змогу побудувати кругову діаграму (рис. 2.9), яка унаочнює структуру витрат проекту. Цей аналіз дозволяє виділити ключові напрямки використання коштів, зокрема змінні витрати, які безпосередньо залежать від масштабів виробництва, та постійні витрати, що забезпечують стабільне функціонування підприємства.

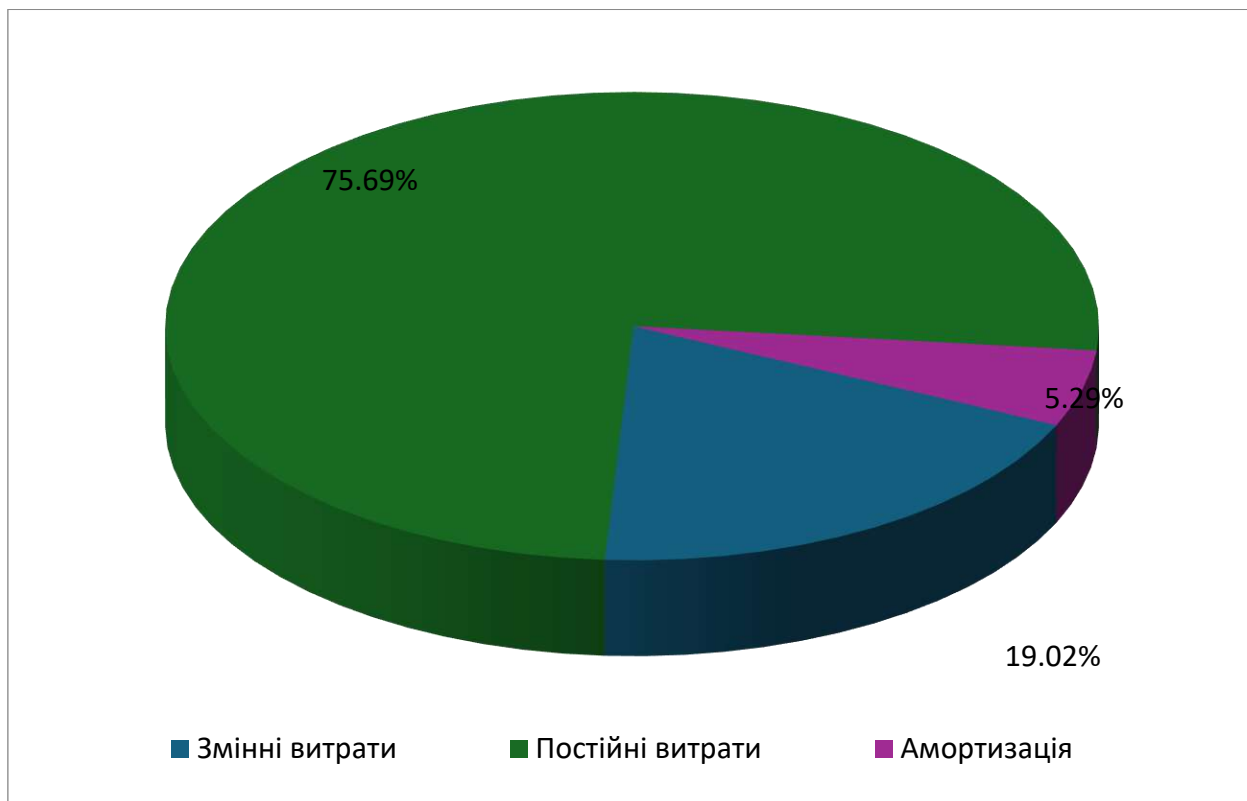


Рисунок 2.9. Структура витрат проекту з вирощування черешні
Джерело: сформовано автором

На рисунку 2.9 представлена структура витрат проекту, що дозволяє оцінити основні напрями використання фінансових ресурсів. Найбільшу частку становлять постійні витрати, які займають 76%. Змінні витрати становлять 19%, що вказує на їх вагомий вплив на загальний розподіл коштів. Частка амортизаційних витрат складає 5%, що обумовлено суттєвими вкладеннями в обладнання, техніку, інвентар та інші активи.

Амортизація є механізмом поступового перенесення вартості довгострокових активів на собівартість продукції. Вона дозволяє підприємству накопичувати ресурси для подальшого оновлення матеріально-технічної бази. У

нашому проекті амортизація розрахована прямолінійним методом і становить 3475,76 грн на місяць.

Щомісячний аналіз витрат свідчить про високий рівень сезонності проекту. Основні витрати припадають на періоди активного догляду за садом, збору врожаю та транспортування продукції. Ця сезонність суттєво впливає на планування продажів, прогнозування доходів та оцінку окупності підприємства.

Проведені розрахунки дозволили всебічно дослідити витрати проекту. Інвестиційні витрати охоплюють як капітальні вкладення у створення матеріально-технічної бази, так і фінансування початкових етапів діяльності. Поточні витрати забезпечують стабільну роботу підприємства, причому найбільшу частку займає оплата праці та витрати на транспортування.

На основі отриманих даних можна перейти до подальших етапів розрахунків, необхідних для оцінки фінансової ефективності та економічної доцільності проекту.

2.6 Оцінка ефективності проекту

Для прогнозування доходів підприємства враховуються ключові параметри, пов'язані з вирощуванням і реалізацією черешні. У нашому проекті передбачено посадку чотирьох сортів черешні: Валерій Чкалов, Казка, Тамара та Кордія, по 1 га кожен. Різноманітність сортів дозволяє забезпечити розтягнутий сезон реалізації продукції з середини травня до початку серпня, що є важливою перевагою для стабільного отримання доходів.

Валерій Чкалов. Перший врожай очікується на 3-4 рік після посадки. Сорт характеризується високою врожайністю — до 65 кг з дерева. Для розрахунків використовується прогнозована врожайність на рівні 60 кг з дерева. Сорт дозріває в середині червня.

Казка. Сорт є похідним від Валерія Чкалова, починає плодоносити на 3-4 рік вирощування. Відзначається крупними плодами та доброю транспортабельністю. Максимальна врожайність досягає 65 кг з дерева, але у

розрахунках закладено середню врожайність — 60 кг. Дозрівання починається в другій половині травня.

Тамара. Плодоносить із 3-4 року вирощування. Прогнозована врожайність — 60 кг з дерева, хоча максимальна може досягати 70 кг. Дозрівання починається в кінці червня, що робить цей сорт важливим для розширення термінів збору врожаю.

Кордія. Цей сорт починає плодоносити на 4-5 рік вирощування. Середня врожайність становить 50 кг з дерева, максимальна — 70 кг. Дозріває наприкінці липня, продовжуючи сезон реалізації до початку серпня.

Комерційна черешня — це продукція, яка відповідає встановленим стандартам якості та має привабливий товарний вигляд. Вона повністю придатна для реалізації за ринковою ціною, яка коливається в межах 65–85 грн/кг залежно від сезону та попиту. Такий вид черешні забезпечує основну частину доходів підприємства, адже її якість і відповідність стандартам дозволяють продавати її на внутрішньому ринку за найвищою можливою ціною.

Промислова черешня — це продукція нижчої якості, яка зазнала незначних пошкоджень внаслідок дії погодних умов або інших чинників. Зазвичай частка такої черешні становить близько 20% від загального врожаю. Попри те, що ці плоди не відповідають стандартам для реалізації на ринку свіжої продукції, вони ідеально підходять для подальшої переробки або заморозки. Завдяки цьому ми можемо зберігати та реалізовувати їх у період осені-зими за вартістю близько 60 грн/кг, що дозволяє зменшити сезонність доходів.

На міжнародному ринку українська черешня має великий попит. Згідно з даними, під час сезону експорту ціна на черешню становить близько 10–12 доларів США за кілограм. Це відкриває значні перспективи для нашого підприємства. На третій рік плодоношення, коли наші дерева вийдуть на стабільний рівень врожайності, ми плануємо розширити канали збуту та вийти на міжнародний ринок. Стратегія реалізації цієї мети детально розглянута в розділі маркетингових досліджень проекту, де описано перспективи експорту та заходи для підвищення конкурентоспроможності нашої продукції.

Закладені показники врожайності:

Для сорту Валерій Чкалов розрахунки проведені для 1150 дерев із врожайністю 60 кг з дерева.

Для сорту Казка передбачено 1150 дерев із врожайністю 60 кг з дерева.

Для сорту Тамара розрахунки також враховують 1150 дерев із врожайністю 60 кг з дерева.

Для сорту Кордія розрахунки базуються на 1150 дерев із середньою врожайністю 50 кг з дерева.

Така структура дозволяє максимально ефективно використовувати площу насаджень та забезпечити рівномірний розподіл доходів протягом усього сезону.

У таблиці 2.6 наведено прогнозні показники доходів по роках, з урахуванням податку на додану вартість (ПДВ), який підприємство зобов'язане сплачувати на загальній системі оподаткування.

Таблиця 2.6.

Динаміка доходів проекту з вирощування черешні по роках, грн

Стаття доходів	Всього	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Комерційна черешня сорт 'Валерій Чкалов'	1827000	408000	612000	391000	416000
Комерційна черешня сорт 'Казка'	1391000	312000	468000	299000	312000
Комерційна черешня сорт 'Тамара'	1391000	312000	468000	299000	312000
Комерційна черешня сорт 'Кордія'	1827000	408000	612000	391000	416000
Експортна для підприємств	4704000	0	0	2208000	2496000
Промислова черешня заморожена 20%	1688000	192000	384000	512000	600000
Всього доходів	12620000	1632000	2544000	4100000	4344000
Всього, в т.ч.	12620000	1632000	2544000	4100000	4344000
Виручка без ПДВ	12019048	1554286	2422857	3904762	4137143
ПДВ	600952	77714	121143	195238	206857

Джерело: сформовано автором.

Перший рік: Доходи відсутні, оскільки саджанці ще не починають плодоносити. У цей період підприємство зосереджується на догляді за саджанцями та підготовці до майбутніх врожаїв.

Другий рік: Початкові доходи починають надходити завдяки сорту Валерій Чкалов, який характеризується ранніми термінами плодоношення. Урожай цього сорту дозволяє забезпечити перші фінансові надходження. Сорт Казка, хоч і ранній, почне давати невеликий урожай.

Третій рік: Доходи суттєво зростають за рахунок повного плодоношення сортів Валерій Чкалов і Казка, а також початкової врожаю сорту Тамара, який відзначається високою врожайністю. Сезон реалізації розширюється завдяки різним строкам досягання черешень.

Четвертий рік: Стабільне збільшення доходів забезпечується завдяки виходу на максимальну врожайність сортів Валерій Чкалов, Казка та Тамара. Сорт Кордія, що дозріває пізніше, починає плодоносити, доповнюючи загальний обсяг врожаю та подовжуючи період реалізації продукції.

П'ятий рік: Усі сорти досягають стабільного рівня врожайності, що забезпечує максимально рівномірний розподіл доходів у межах сезону. Різноманіття термінів дозрівання дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та задовольняти попит упродовж усього сезону.

На рисунку 2.10 представлено динаміку доходів підприємства по роках. Графік демонструє поступове збільшення доходів у міру того, як усі сорти черешні досягають повної виробничої потужності. Значний стрибок у доходах прогнозується на третій рік, коли до збору врожаю долучаються сорти Тамара та частково Кордія.

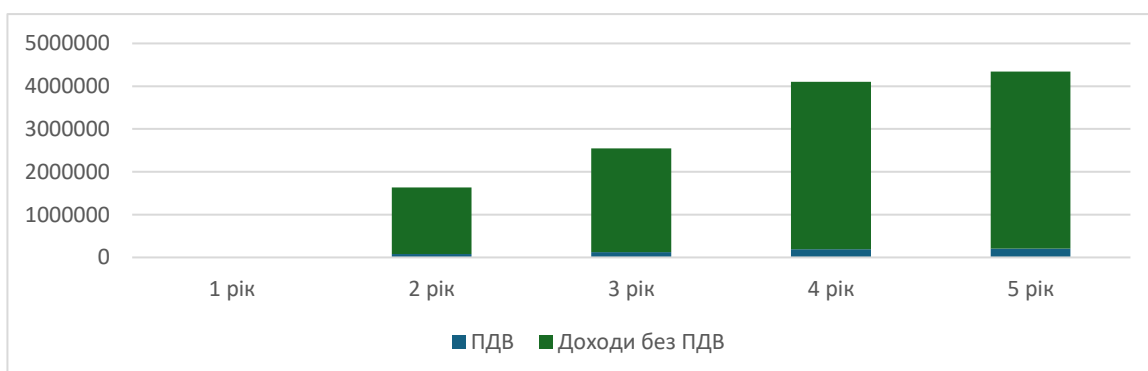


Рисунок 2.10. Динаміка доходів проекту з вирощування черешні по роках

Джерело: сформовано автором

Прогноз доходів свідчить про поступове зростання фінансових результатів проекту, що зумовлено поетапним введенням у виробництво чотирьох сортів черешні. Зважений підхід до розрахунків із використанням середніх показників врожайності забезпечує реалістичність прогнозів. Отримані дані дозволяють перейти до подальшого фінансового моделювання, включаючи оцінку окупності проекту та розрахунок чистого прибутку.

Динаміка доходів представлена з урахуванням сплати ПДВ. Як наслідок, наведено два ключові показники:

1. Виручка з ПДВ, яка відображає загальний дохід.
2. Виручка без ПДВ, що дозволяє оцінити реальні надходження підприємства.

На рисунку 2.10 представлено помісячну структуру доходів проекту з урахуванням вирощування чотирьох сортів черешні: Валерій Чкалов, Казка, Тамара та Кордія. Цей графік ілюструє виражену сезонність бізнесу, адже основні доходи надходять у періоди збору врожаю. Сезон починається в середині травня завдяки ранньому плодоношенню сорту Казка, продовжується у червні із сортом Валерій Чкалов, потім переходить до збору врожаю сорту Тамара наприкінці червня, і завершується у серпні завдяки пізньому плодоношенню сорту Кордія. Така структура дозволяє підприємству максимально використовувати тривалий сезон реалізації продукції, зменшуючи сезонні коливання доходів.

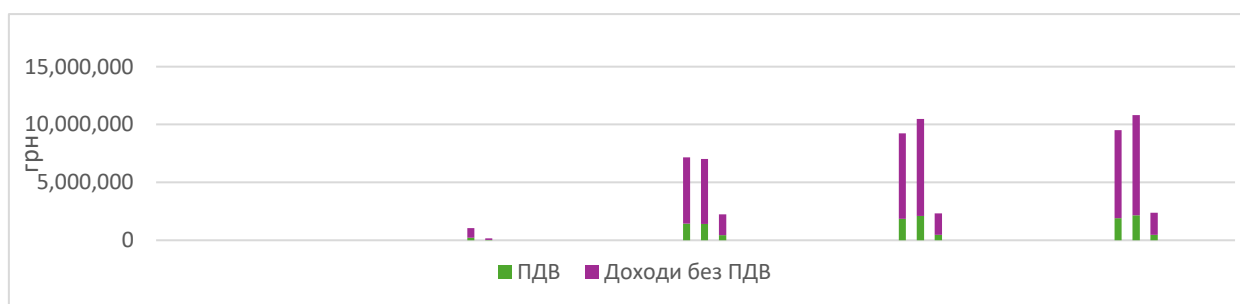


Рисунок 2.11. Помісячна динаміка виручки Проекту

Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.11 чітко ілюструє сезонний характер нашої діяльності. Основна частка продукції реалізується у травні, червні та липні, з поступовим зменшенням продажів у серпні. Особливості сезонності пояснюються термінами плодоношення обраних сортів черешні.

Навіть за наявності холодильного обладнання, зберігання ягід може лише частково знизити ризики, пов'язані із швидким псуванням продукту. Сезонність бізнесу впливає на планування операційних витрат і строків окупності.

В Україні відзначається значна націнка на черешню, яка може сягати 100%. Середня оптова вартість кілограма черешні становить 60 гривень 20 копійок, тоді як у роздрібній торгівлі, з урахуванням націнки, ціна доходить до 100 гривень за кілограм. За прогнозами аналітиків, починаючи з 2023 року, очікується зростання цін на кісточкові плоди, такі як вишня, черешня та слива, приблизно на 15%.

Виходячи з цього, ми плануємо встановити ціну реалізації комерційної черешні залежно від сезону. У травні та серпні, коли пропозиція обмежена, ціна складатиме 85 грн/кг, тоді як у червні та липні, в період піку пропозиції, вона буде знижена до 65 грн/кг. У перший рік плодоношення нашого саду очікується отримати 19,2 тонни комерційної черешні, що складає 80% від загального врожаю.

Частка промислової черешні, яка зазвичай становить близько 20% від загального обсягу врожаю, прогнозується на рівні 4,8 тонни у перший рік плодоношення. Ця черешня, яка може мати незначні механічні ушкодження, буде заморожуватися за допомогою сучасної технології гідрокулінгу. Реалізація замороженої продукції запланована на період з вересня по лютий за оптовою ціною 60 грн/кг. Такий підхід дозволить не лише збільшити дохід підприємства, але й продовжити період реалізації продукції поза межами традиційного сезону.

Варто зазначити, що динаміка податкових виплат, відповідно, буде змінюватися згідно з отриманим прибутком та матиме наступний вигляд (рис. 2.12):

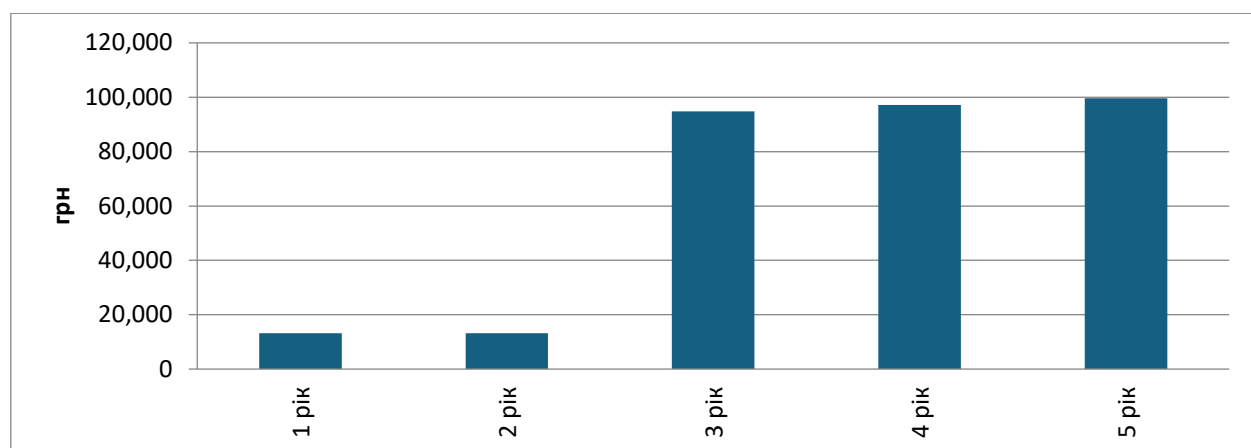


Рис. 2.12 .Динаміка податкових витрат проекту з вирощування черешні по роках

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.7 відображає звіт про фінансові результати проекту за п'ять років. Основними метриками є виручка, витрати, податки, амортизація та чистий прибуток.

Таблиця 2.7

Звіт про фінансові результати проекту з вирощування черешні, грн

Статті звіту	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Виручка	12946000	0	1500000	3200000	4300000	4946000
Витрати	5396988	1200000	800000	1100000	1100000	1196988
Податки	475300	0	45000	120000	150000	160300
Амортизація	219032	43806	43806	43806	43806	43806
Прибуток до вирахування податків % і амортизації (ЕВІТДА)	7549012	-1200000	700000	2100000	3000000	3500000
Прибуток до вирахування податків % і амортизації (ЕВІТДА)	6854680	-1243806	655000	1936194	2806194	3295894
Сукупний прибуток	16893854	0	700000	2636194	5442388	8738282
Корпоративний податок вирахований	0	0	0	0	0	0
Корпоративний податок до виплати	0	0	45000	120000	150000	160300
Чистий прибуток	6854680	-1243806	655000	1936194	2806194	3295894
Чистий прибуток накопиченим підсумком	16893854	-1243806	-588806	1347388	4153582	7449476
Чистий прибуток+амортизація	7073712	-1156194	698806	1980000	2850000	3339700

Статті звіту	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Чистий прибуток+сукупна амортизація	23191582	-1200000	-545000	1980000	4197388	7493282

Джерело: сформовано автором

Показник EBITDA відображає прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації. У нашому проекті цей показник стає позитивним з другого року, що свідчить про перспективність бізнесу для потенційних інвесторів.

Чистий прибуток демонструє приблизно аналогічну тенденцію, зокрема, його позитивне значення починається з третього року. Це показує, що проект з вирощування черешні стане прибутковим з моменту, коли сад вийде на повну потужність.

Чистий прибуток + амортизація забезпечує ресурс для подальшого реінвестування в бізнес. Ці кошти можуть бути використані для оновлення матеріально-технічної бази або розширення діяльності.

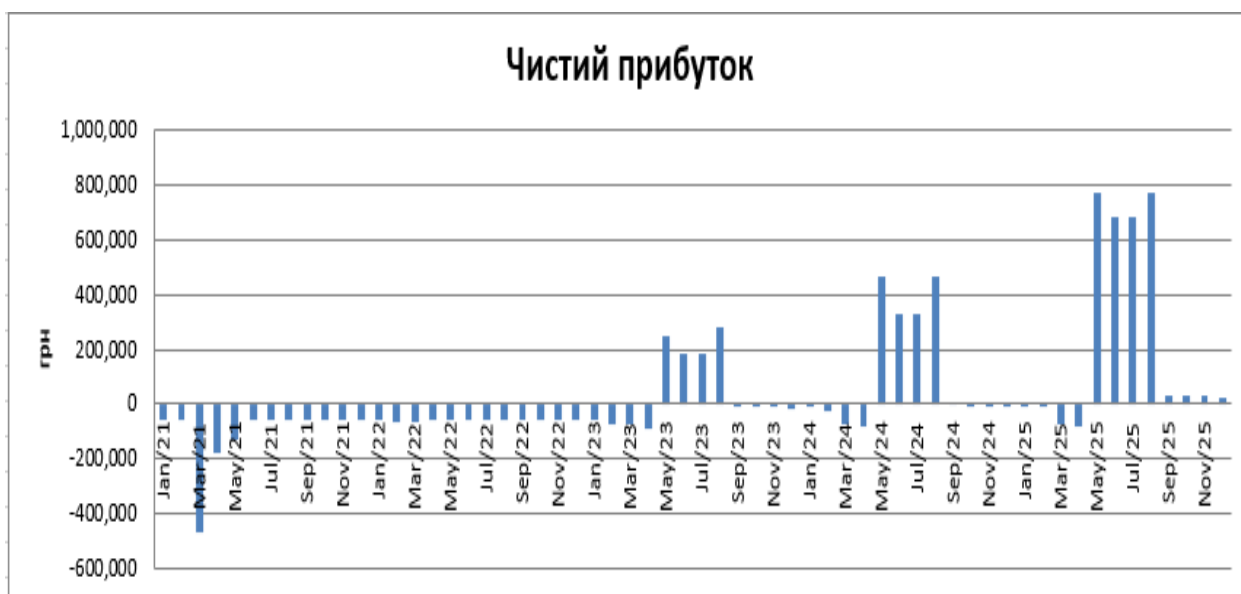


Рисунок 2.13. Чистий прибуток проекту з вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

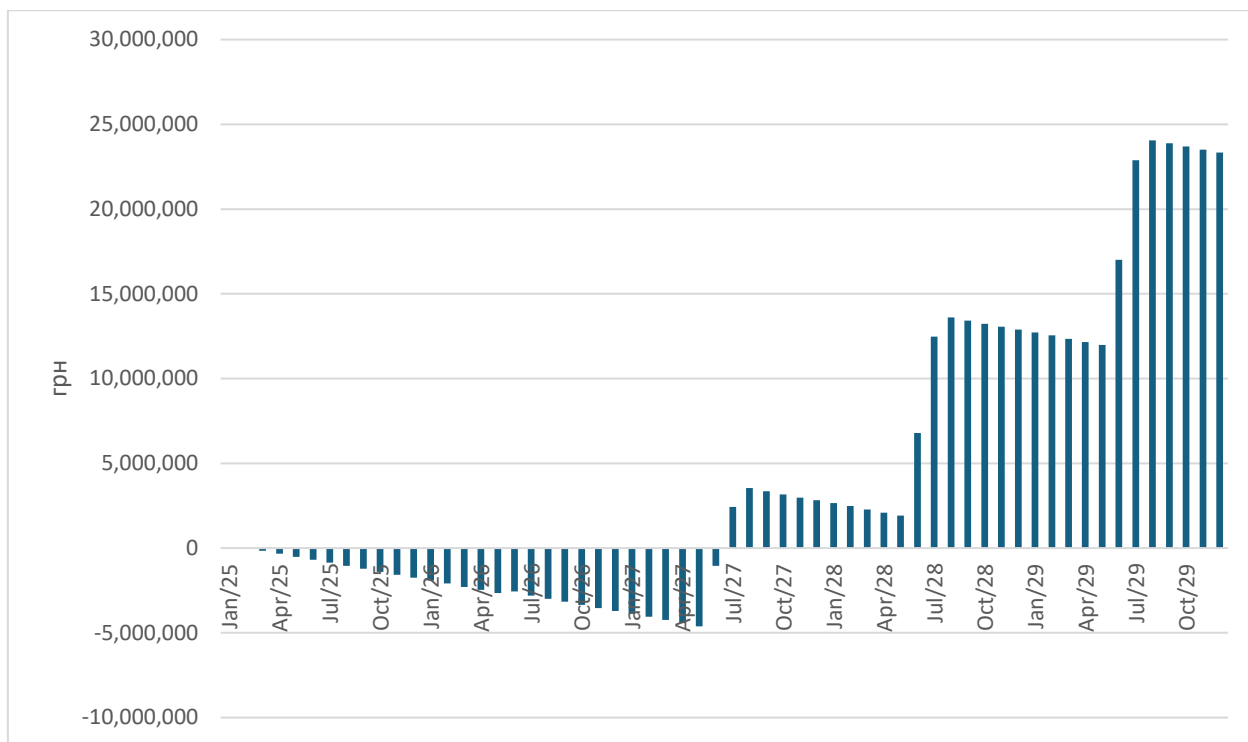


Рисунок 2.14. Чистий прибуток проекту з вирощування черешні накопиченим підсумком

Джерело: сформовано автором

На рисунку 2.13 представлено динаміку чистого прибутку проекту, враховуючи вирощування чотирьох сортів черешні: Валерій Чкалов, Казка, Тамара та Кордія. Вперше позитивний результат фіксується у червні другого року діяльності, коли починається плодоношення сорту Валерій Чкалов. Надалі, завдяки сорту Тамара, який вступає в період плодоношення у середині червня, чистий прибуток поступово зростає. Однак обсяги доходів у другому році все ще залишаються недостатніми для повного покриття всіх витрат, що зумовлено необхідністю додаткових інвестицій на підтримку розвитку проекту.

У подальші роки чистий прибуток демонструє стабільне зростання, що відображає вихід проекту на більш високий рівень ефективності.

Показник має чітко виражену сезонність, яка зумовлена специфікою бізнесу, орієнтованого на вирощування та реалізацію сезонного продукту.

Рисунок 2.14 ілюструє зміни накопиченого чистого прибутку протягом усього періоду реалізації проекту.

Починаючи з липня третього року, підприємство досягає стабільної прибутковості, і чистий прибуток більше не знижується до нульового рівня.

Цей момент можна вважати точкою переходу до сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, прибутковість проекту із вирощування черешні починається з середини третього року його реалізації.

На рисунку 2.14 наведено ключові показники операційної діяльності Проекту. Вони дозволяють оцінити ефективність реалізації проекту та динаміку фінансових результатів у контексті отриманих доходів, понесених витрат та обсягів чистого прибутку.

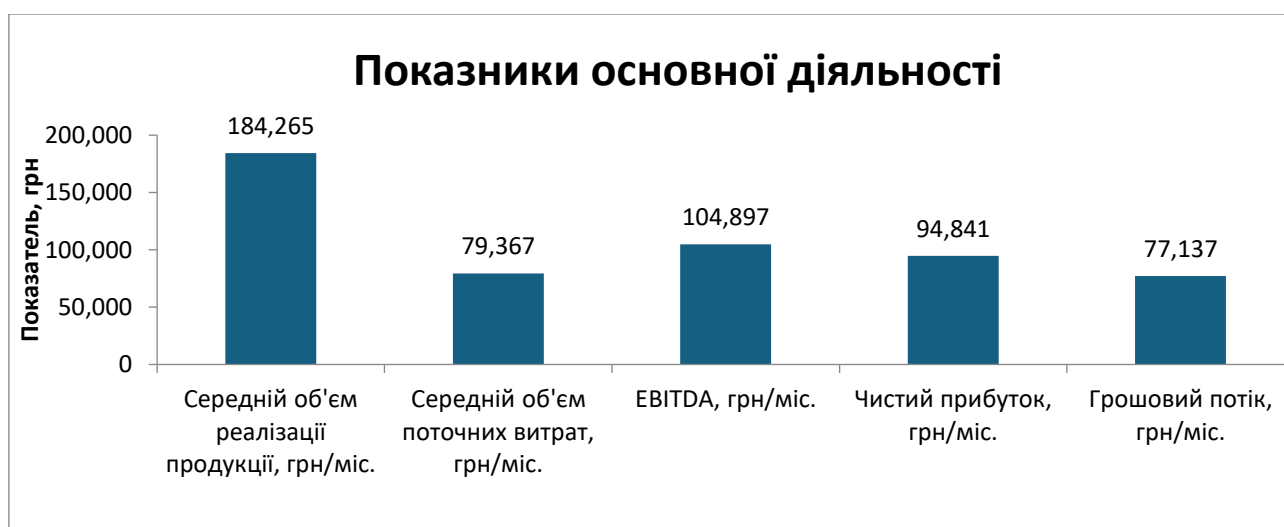


Рисунок 2.15. Показники основної діяльності проекту з вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.15 демонструє усереднені фінансові показники проекту за п'ять років реалізації. Ключові аспекти аналізу:

Середній обсяг реалізації продукції суттєво перевищує поточні витрати, що вказує на інвестиційну привабливість проекту.

Показник ЕВІТДА є значним, перевищуючи чистий прибуток. Це свідчить про наявність ресурсів для реінвестування в проект, що важливо для залучення потенційних інвесторів.

При розробці бізнес-плану важливо оцінити точку безбитковості. Цей показник визначає мінімальний обсяг виручки, необхідний для покриття всіх витрат проекту та виходу на прибутковий рівень.

Грошовий вираз: точка безбитковості розраховується у грошовому еквіваленті, враховуючи всі витрати проекту.

Відсотковий вираз: дозволяє оцінити частку доходу, необхідну для досягнення безбитковості.

Кількісний вираз: не застосовується в цьому випадку, оскільки проект передбачає продаж продукції декількох сортів, навіть за однаковою ціною.

Рисунок 2.16 та таблиця 2.9 представляють детальний аналіз точки безбитковості проекту. Вони дозволяють візуалізувати цей критичний показник, допомагаючи побудувати ефективну стратегію управління витратами та продажами.

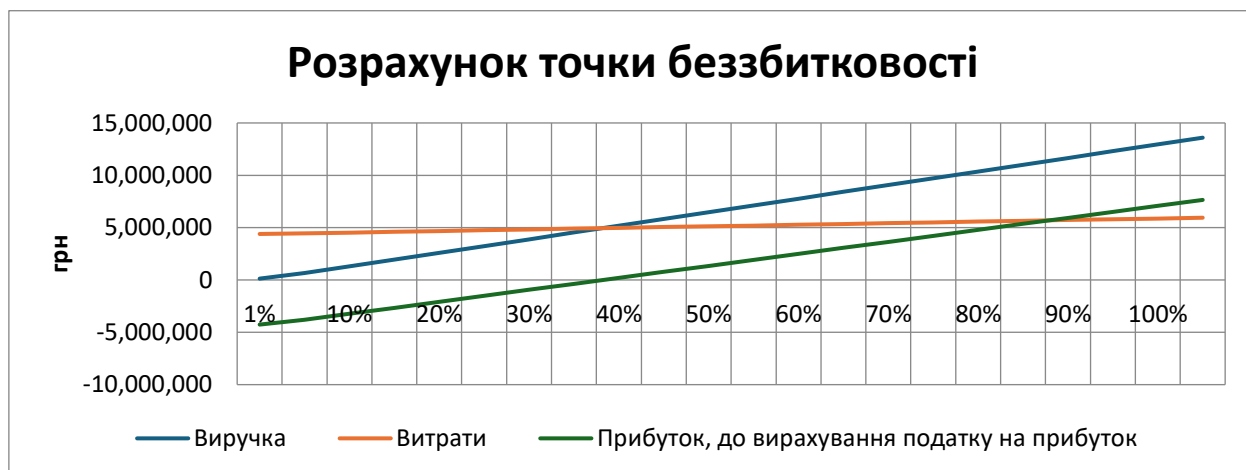


Рисунок 2.16. Точка безбитковості проекту з вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.8

Точка безбитковості проекту з вирощування черешні

Показник точки безбитковості	Значення
Точка безбитковості, % реалізації продукції	38,3%
Точка безбитковості, грн реалізації продукції	4949922
Точка безбитковості, грн в середньому на міс.	51562
Величина операційного важеля	87,9%

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.8 демонструє, що точка беззбитковості проекту становить 38,3% від загального обсягу реалізації продукції, що в грошовому еквіваленті дорівнює 49,5 млн грн.

Графічне підтвердження: На рисунку 2.15 видно точку перетину кривих витрат і виручки, яка вказує на момент, коли підприємство починає покривати всі витрати і виходить на прибутковий рівень.

З огляду на прогнозовані доходи проекту, досягнення точки беззбитковості є реалістичним і підтверджує його фінансову життєздатність.

Таблиця 2.9 містить узагальнені результати фінансового аналізу проекту. Основні показники підтверджують його інвестиційну привабливість.

Таблиця 2.9

Показники інвестиційної привабливості Проекту

Показник	Значення
Термін прогнозу	60 місяців
Ставка дисконтування	15,0%
Внутрішня норма дохідності (IRR)	24,9%
Загальний обсяг фінансування	5010954 грн
Чистий грошовий потік	2439878 грн
Чистий дисконтований дохід (NPV)	1245141 грн
NPV з урахуванням вартості бізнесу	1788458 грн
Простий термін окупності (PB)	4,1 роки
Дисконтований термін окупності (DPB)	4,5 роки

Джерело: сформовано автором

NPV (чистий дисконтований дохід): Показник становить понад 1 млн грн, що є значущим і підтверджує економічну доцільність проекту. IRR (внутрішня норма дохідності): Високий рівень у 24,9% свідчить про можливість підвищення ставки дисконтування без втрати інвестиційної привабливості. Простий термін окупності (4,1 роки) швидший, але не враховує вартості грошей у часі. Дисконтований термін окупності (4,5 роки) більш точний і підтверджує перспективність проекту.

2.7 Управління ризиками проекту

Успішна реалізація проекту потребує детального аналізу всіх аспектів діяльності, включаючи ідентифікацію та оцінку можливих ризиків, які можуть виникнути як на етапі планування, так і під час впровадження. Одним із головних викликів під час розробки бізнес-плану є ризик некоректних розрахунків. Для мінімізації цього ризику передбачено використання обґрунтованих даних і консервативних прогнозів, орієнтацію на знижені показники врожайності, що забезпечує нейтральний і реалістичний підхід до фінансових оцінок, а також вивчення досвіду інших аграрних підприємств, який підтверджує прибутковість такого виду бізнесу.

Ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту, поділяються на дві основні групи: сільськогосподарські та загальні. Загальні ризики, своєю чергою, поділяються на внутрішні (пов'язані з управлінням та організацією) та зовнішні (обумовлені факторами поза межами контролю підприємства). На рисунку 2.18 представлено структуру ризиків проекту.

До сільськогосподарських ризиків належить ризик неврожаю, який може бути обумовлений кліматичними факторами, включаючи несприятливі погодні умови, такі як заморозки, град чи посуха. Крім того, недотримання агротехнологій може призвести до зниження врожайності або навіть втрати продукції.

Для управління сільськогосподарськими ризиками необхідно застосовувати відповідні стратегії. Наприклад, використання стійких до погодних умов сортів черешні, інвестування в сучасні системи зрошення та захисні заходи, такі як встановлення градобійних сіток. Важливо також дотримуватися строгих стандартів агротехнологій і забезпечувати регулярну підготовку персоналу.

Таким чином, ретельний аналіз та управління ризиками є ключовими для стабільного функціонування проекту. Визначені ризики можуть бути зведені до мінімуму завдяки застосуванню превентивних заходів, таких як інвестиції у новітні технології, ефективна організація процесів і консервативне фінансове

планування. Надалі доцільно розширити дослідження аналізом специфічних внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть вплинути на реалізацію проекту.

Управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного планування проекту, що сприяє його довготривалій стійкості та успішності.

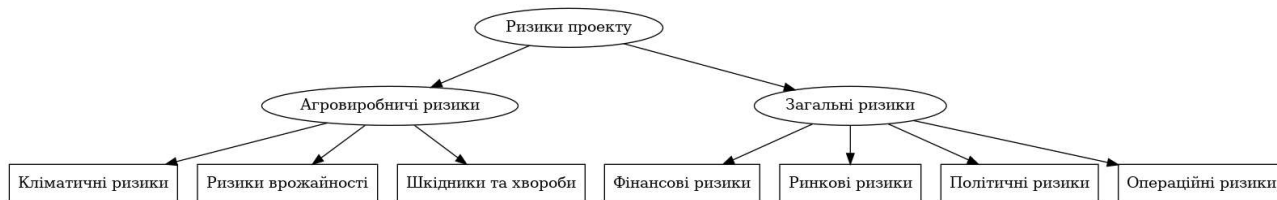


Рисунок 2.17. Ризики проекту вирощування черешні

Джерело: сформовано автором

1. Агровиробничі ризики

Ця категорія охоплює ризики, пов'язані безпосередньо з технологією вирощування та природними умовами.

Кліматичні ризики: включають непередбачувані погодні явища, такі як посухи, заморозки, сильні дощі чи гради, які можуть знизити врожайність або знищити рослини. Для зменшення їх впливу доцільно використовувати протиградові сітки, системи крапельного поливу та засоби захисту від заморозків.

Ризики неврожайності: виникають через можливі відхилення у технологічних процесах, наприклад, неправильну обрізку дерев, недостатнє або надмірне удобрення, що призводить до низької продуктивності саду.

Шкідники та хвороби: ризик ураження дерев шкідниками (плодова муха, попелиця) або хворобами (моніліоз, кокомікоз). Ефективне управління цими ризиками передбачає застосування агрохімікатів, інсектицидів, регулярний моніторинг стану рослин та належну санітарну обробку.

2. Загальні ризики

Ця категорія охоплює ризики, які впливають на функціонування підприємства в цілому та не обмежуються тільки аграрним сектором.

Фінансові ризики: пов'язані з нестабільністю грошових потоків, відсутністю достатнього фінансування або можливими коливаннями інфляції та

валютного курсу. Це може вплинути на вартість матеріалів, обладнання та виробничі витрати.

Ринкові ризики: включають зміни в попиті та пропозиції на продукцію. Наприклад, перевиробництво черешні на ринку може спричинити зниження цін, а відтік покупців через економічні кризи — зменшення обсягів продажів.

Політичні ризики: стосуються змін у законодавстві, регуляторній політиці, а також впливу воєнних дій на регіон. Військова ескалація може спричинити втрату доступу до ринків або пошкодження інфраструктури.

Операційні ризики: виникають через недоліки в організації виробничих процесів, зокрема, через низьку кваліфікацію працівників, неправильну експлуатацію обладнання чи затримки у виконанні запланованих робіт. Це може призвести до втрати частини врожаю або зниження його якості.

Для зменшення кліматичних ризиків необхідно встановлювати протиградові сітки, які захищатимуть сад від граду, забезпечувати стабільне водопостачання за допомогою систем крапельного поливу, використовувати спеціальні агроволокна, обігрівальні системи або димові генератори для захисту дерев від заморозків. Варто також ретельно вибирати ділянку для закладки саду, враховуючи кліматичні умови та мікрорельєф території.

Ризики неврожайності можна зменшити завдяки дотриманню агротехнологій, таких як регулярна обрізка дерев, внесення добрив за потребою та контроль кислотності ґрунту. Сучасне обладнання для догляду за деревами дозволяє підвищити ефективність робіт. Крім того, необхідно проводити регулярний моніторинг стану саду для своєчасного виявлення проблем.

Щоб зменшити ризики, пов'язані зі шкідниками та хворобами, доцільно використовувати біологічні та хімічні засоби захисту, зокрема інсектициди, фунгіциди та органічні засоби. Профілактичні заходи, такі як побілка стовбурів і обприскування дерев перед активністю шкідників, допоможуть запобігти поширенню проблем. Санітарний контроль та прибирання залишків плодів і листя також є важливими складовими профілактики.

Фінансові ризики можна знизити шляхом складання резервного бюджету для покриття непередбачених витрат, диверсифікації джерел доходів за рахунок виробництва додаткової продукції, наприклад, сушеної або замороженої черешні, та хеджування валютних ризиків для уникнення втрат через коливання курсу. Участь у грантових програмах, таких як USAID або Horizon Europe, може забезпечити додаткове фінансування.

Для зменшення ринкових ризиків необхідно розширювати ринки збуту за рахунок експорту та співпраці з новими партнерами. Впровадження маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній, участь у ярмарках та створення бренду продукції підвищить її конкурентоспроможність. Гнучка цінова політика дозволить адаптуватися до змін попиту і пропозиції.

Щоб знизити політичні ризики, слід адаптуватися до законодавчих змін, постійно моніторити їх і створювати юридичну базу для швидкої адаптації. Розташування підприємства на територіях, віддалених від зон бойових дій, також допоможе мінімізувати негативний вплив.

Операційні ризики можна зменшити шляхом регулярного навчання персоналу, впровадження сучасних систем обліку та контролю за виробництвом, а також запровадження системи внутрішнього аудиту виробничих процесів. Автоматизація процесів підвищить ефективність роботи підприємства.

Загальні заходи передбачають страхування ризиків, включаючи врожай, техніку та майно, використання сучасних технологій, таких як дрони для моніторингу стану саду, а також співпрацю з іншими підприємствами для зниження витрат і ризиків.

Для успішної реалізації проекту необхідно розробити систему управління ризиками, що включатиме моніторинг, профілактичні заходи та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Застосування передових технологій, навчання персоналу, планування та контроль дозволять знизити вплив ризиків на діяльність підприємства та забезпечити його стійкість. Ці дії також дозволять мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток проекту в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЕКТУ ВИРОЩУВАННЯ ЧЕРЕШНІ

У попередньому розділі було розроблено бізнес-план вирощування черешні шляхом закладання черешневого саду. Для успішної реалізації плану необхідно суворо дотримуватися всіх технологічних вимог щодо догляду за садом, своєчасно вносити добрива та забезпечувати якісний збір ягід. Планується висадження двох сортів черешні, що дозволить поліпшити процес запилення дерев. Окрім того, пропонуються додаткові заходи для підвищення ефективності бізнес-плану.

Розширення площі насаджень за рахунок висадження більшої кількості дерев, зокрема ранніх сортів, може суттєво збільшити період збору та продажу продукції. Це дозволить продовжити сезон продажів із травня до серпня, що позитивно вплине на фінансові показники підприємства.

Альтернативним підходом може стати переорієнтація збуту з гуртових покупців на мережі супермаркетів, виробників кондитерських виробів, а також самостійний продаж на ринках та ярмарках. Це забезпечить вищу ціну реалізації продукції, що сприятиме зростанню доходів.

Диверсифікація продукції є ще одним перспективним напрямком. Крім продажу свіжих ягід, можна запровадити виробництво замороженої та сушеної черешні. Заморожена ягода, для зберігання якої потрібно придбати відповідне холодильне обладнання, зможе зменшити сезонність бізнесу. Сушена черешня, як корисний продукт харчування, матиме попит серед прихильників здорового способу життя та вегетаріанців. Для цього необхідно закупити спеціальні сушарки. Хоча такі інвестиції збільшують витрати, вони розширюють можливості бізнесу та забезпечують стабільний грошовий потік протягом року.

Важливим кроком у розвитку бізнесу може стати орієнтація на експорт. Отримання сертифікатів якості, таких як Global G.A.P. та GRASP, відкриє можливість виходу на міжнародні ринки. Експорт може включати як свіжу, так і заморожену чи сушену ягоду, що значно збільшить доходи підприємства.

Ще однією перспективою є виробництво консервації з черешні, наприклад, варення чи джемів. Така продукція з доданою вартістю дозволить зменшити ризики, пов'язані з концентрацією на продажу лише свіжих ягід. Прикладом успішного впровадження такого підходу є діяльність «Уманської фруктової компанії», яка виробляє широкий асортимент продукції з черешні.

Крім того, можна розглянути спеціалізацію на вирощуванні та продажу саджанців черешні. Це перспективний напрямок, враховуючи зростання інтересу до аграрного бізнесу в Україні.

Соціально відповідальні ініціативи також можуть стати частиною стратегії підприємства. Наприклад, співпраця з військовими для переробки ягід у продукти з високим вмістом вітамінів або організація благодійних акцій у громадах, де працює підприємство.

Черешневий бізнес є привабливим завдяки своїй прибутковості та значному потенціалу розвитку. Однак ризики, зокрема неможливість релокації садів у разі бойових дій чи окупації, вимагають ретельного планування. Тому для реалізації таких проектів варто орієнтуватися на центральні та західні регіони України.

При закладці саду необхідно враховувати всі технологічні вимоги, включаючи схеми висаджування, обрізки та догляду за деревами. Інноваційні технології, такі як захисні сітки та плівки, можуть значно знизити втрати врожаю від погодних явищ або шкідників.

Дотримання цих рекомендацій дозволить ефективно реалізувати бізнес-план і впроваджувати нові напрямки в черешневому бізнесі, сприяючи його стійкому розвитку та прибутковості.

ВИСНОВКИ

Написання магістерської кваліфікаційної роботи дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Ринок черешні в Україні перебуває у складних умовах через вплив воєнних дій. Значна частина виробників ягоди розташована на окупованих територіях, що суттєво обмежує можливості виробництва. До того ж, основна частина цільової аудиторії (жінки та діти) залишила країну через воєнні дії, що знижує внутрішній попит на продукцію.

2. Світовий ринок черешні є частиною ринку вишні, який демонструє динамічний розвиток. Основними лідерами є країни Південної Америки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону та інші. Ринок вишні має значний потенціал для подальшого зростання, включаючи його окремі сегменти, зокрема черешню.

3. Вирощування черешні вимагає дотримання низки технологічних аспектів, що впливають на врожайність культури. До ключових факторів належать правильний вибір сортів і саджанців, відповідних підщеп, оптимальне місце посадки, рівень вологості ґрунту, регулярна обрізка гілок та інші агротехнічні заходи.

4. Наш проект передбачає створення Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке спеціалізуватиметься на вирощуванні черешні. Основною метою є збут продукції гуртовим покупцям, які або продаватимуть її в свіжому вигляді, або використовуватимуть для переробки на продукти з доданою вартістю.

5. Для реалізації цього проекту заплановано придбати 4 гектари землі в Київській області, яка відповідає всім агрокліматичним вимогам для вирощування черешні. Регіон також відрізняється вигідним логістичним розташуванням, що сприяє зниженню транспортних витрат.

6. Для висадження обрано чотири сорти черешні — «Валерій Чкалов», «Казка», «Тамара» та «Кордія». Сорт «Валерій Чкалов» є ранньостиглим і починає плодоносити в середині червня, «Казка» — ранньостиглим із початком збору врожаю наприкінці травня, «Тамара» — середньостиглим із початком

плодоношення наприкінці червня, а «Кордія» — пізньостиглим із початком збору врожаю наприкінці липня. Поєднання цих чотирьох сортів дозволить значно продовжити період збору ягід — від кінця травня до початку серпня — та забезпечить стабільно високий рівень врожайності протягом усього сезону.

7. Проект передбачає інвестиційні та поточні витрати. Інвестиційні витрати включають придбання вантажівок, холодильника та інших необхідних ресурсів. Поточні витрати розподіляються на змінні, постійні та амортизаційні. Найбільшу частку витрат становлять постійні, проте змінні витрати ненабагато менші. Амортизаційні відрахування забезпечують можливість оновлення техніки в майбутньому.

8. Вирощування чотирьох сортів черешні дозволяє збільшити період збуту продукції, що позитивно позначається на динаміці доходів. Уже з третього року реалізації проекту прогнозується отримання стабільного чистого прибутку, що свідчить про його ефективність.

9. Розрахунок показників ефективності продемонстрував інвестиційну привабливість проекту. Зокрема, чистий дисконтований дохід (NPV) є позитивним і становить понад 1 млн грн, внутрішня норма доходності (IRR) досягає 24,9%, а дисконтований термін окупності — 4,5 роки. Ці результати підтверджують доцільність прийняття позитивного рішення щодо відкриття підприємства.

10. Аналіз ризиків показав, що основні загрози для проекту можна подолати завдяки ретельному дотриманню технологічних вимог, застосуванню ефективних методів догляду за садом, найму кваліфікованого персоналу та використанню сучасних засобів захисту рослин. Загальні ризики, що є спільними для всіх підприємств, можуть бути мінімізовані залежно від їхньої природи, передбачуваності та можливостей впливу на них.

Таким чином, реалізація бізнес-плану вирощування черешні є економічно обґрунтованою, прибутковою та перспективною, з урахуванням прогнозованих показників і запропонованих заходів для зниження ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика світового ринку черешні. URL: <https://freshnews.com/global-cherry-market> (дата звернення: 29.03.2024).
2. Басов М.Г. Стратегічне фінансове управління реальними інвестиціями підприємств. Часопис економічних реформ. 2013. № 4 (12). С. 80–85.
3. Бондаренко П.Г. Основні принципи закладання інтенсивних насаджень черешні в Україні. Проблеми та перспективи сталого розвитку АПК : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. за результатами досліджень 2016 року, 04-13 квітня 2017 р. Мелітополь: ТДАТУ, 2017. С. 7-8.
4. Великий виробник черешні розширює площі садів за інноваційною технологією. URL: <https://agroexpert.ua/news/velykuj-vyrobnyk-chereshni-rozshyruie-sady> (дата звернення: 26.02.2024).
5. Вибір саджанців черешні: особливості та рекомендації. URL: <https://greenmarket.ua/articles/posadka-chereshni-ta-vybory> (дата звернення: 15.04.2024).
6. Галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року. URL: <http://www.minagro.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2024).
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2024).
8. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. С. 24-27.
9. Інфографіка: структура ринку черешні в Україні. Українська асоціація аграріїв. URL: <https://uaaf.org.ua/reports/infografika-rynok-chereshni> (дата звернення: 06.04.2024).
10. Користь черешні для здоров'я: покращення зору, сну та мозкової активності. URL: <https://healthynutrition.com.ua/cherry-benefits> (дата звернення: 06.04.2024).
11. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методика її оцінювання. Ефективна економіка. 2013. № 6. С. 32–36.

12. Лапа О.М., Дрозда В.Ф., Чепернатий Є.В., Розова Л.В., Пшець Н.В., Тимошенко Д.В. Захист зерняткових культур: (рекомендації). К., 2014. 108 с.
13. Огляд ринку черешні в регіонах Європи та Азії. EAST FRUIT. URL: <https://eastfruit.com/markets/cherry-regional-analysis> (дата звернення: 23.03.2024).
14. Посадка черешні: основи правильного догляду. URL: <https://gardentips.com.ua/chereshnia-planting-guide> (дата звернення: 23.04.2024).
15. Продовольча безпека України: можливості агропромислового комплексу. Монографія під ред. Л.В. Шинкарук. Київ: НУБіПУ, 2022. 315 с.
16. Рекомендації щодо посадки, добрив та обрізки черешні. URL: <https://soncesad.ua/articles/cherry-care-guide> (дата звернення: 23.03.2024).
17. Рудьєв В.А. Економічні проблеми розвитку садівництва України: монографія К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 360 с.
18. Саджанці черешні сорту «Валерій Чкалов». URL: <https://seeds.ua/cherry> (дата звернення: 30.03.2024).
19. Саджанці черешні сорту «Казка». URL: <https://seeds.ua/cherry> (дата звернення: 30.03.2024).
20. Саджанці черешні сорту «Кордія». URL: <https://seeds.ua/cherry> (дата звернення: 30.03.2024).
21. Саджанці черешні сорту «Тамара». URL: <https://seeds.ua/cherry-tamara> (дата звернення: 30.03.2024).
22. Світові аналітичні дані ринку черешні. URL: <https://marketreports.com/cherry-global-insights> (дата звернення: 28.03.2024).
23. Статистичний збірник «Сільське господарство України». 2022. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2024).
24. Чому вирощувати черешню без захисного накриття небезпечно? URL: <https://fruitgrowers.com.ua/articles/vazhlyvosti-nakryttya-dlya-cherry> (дата звернення: 28.04.2024).
25. Чорна Л.О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств. Економіка та держава. 2009. № 1. С. 38–40.

26. Шестопаль О.М. Л.П. Симиренко: фундатор економіки і організації промислового садівництва та його послідовники. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 70 с.
27. Шинкарук Л. В., Тищук Т. А. Інвестиційні потоки в моделі міжгалузевого балансу. Економіка і прогнозування. 2013. № 4. С. 7–19.
28. Шинкарук Л.В. Роль іноземних інвестицій у структурній перебудові економіки .Економіка: проблеми теорії та практики : [зб. наук. пр.]. Дніпропетровськ: ДНІ, 2001. С. 139–145.
29. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник Національний університет біоресурсів і природокористування України., 2017. 160 с.
30. Kovalova O., Vytvytska O., Rybchynskyi R., Kupchenko A., & Tkachenko S. Monitoring Food Security During Martial Law. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(49), 2023.
31. Lagodiienko V., Franchuk V., Dziurakh Yu., Melnyk S., Shuprudko N., & Hobela V. Postwar Trends in Food Security of Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(46), 2022.
32. Popova O., Koval V., Vdovenko N., Sedikova I., Nesenenko P., & Mikhno I. Environmental Impact of Agri-Food Products in the European Market. Front. Environ. Sci., 2022.