



PRO
CONSULTING®
MARKET ANALYSIS. FINANCIAL CONSULTING



БИЗНЕС-ПЛАН

проекта выращивания ежевики

Данный документ был подготовлен специалистами компании Pro-Consulting и является конфиденциальным. Получатель данного документа обязуется соблюдать его конфиденциальность, которая распространяется на сотрудников Получателя, а также аффилированных лиц, кроме тех, которые заинтересованы в рассмотрении предложения изложенного в данном документе. Документ может быть раскрыт по требованию органов власти, в соответствии с действующим законодательством. Не является конфиденциальной та информация, которая уже публично доступна и является общеизвестной.

Данный документ был подготовлен компанией Pro-Consulting в декабре 2017 года, основываясь на доступной, на данную дату, информацией. Информация, на которой базируется данный документ, происходит из источников, которые, по мнению Pro-Consulting, можно считать надежными и адекватными.

В текущем бизнес-плане описан и проведен расчет концептуальных моментов и экономических показателей **при организации и ведении выбранного** вида бизнеса. При дальнейшей организации и реализации проекта соответствие и выход предприятия на прогнозируемые расчетные показатели, точно также как и конечная стоимость проекта, будут зависеть от сложившейся экономической ситуации в стране, выбранных контрагентов, в числе которых поставщики необходимого оборудования и материалов, подрядные компании, а также от выбранных методов построения взаимоотношений с клиентами, политики сотрудничества с поставщиками ресурсов, эффективного менеджмента и проводимой маркетинговой политики. Поэтому, при рассмотрении документа, необходимо принимать во внимание, что расчетные данные являются прогнозными и могут отличаться от достигнутых предприятием результатов. Ни компания Pro-Consulting, ни ее сотрудники, ни собственники не несут ответственности за эффективность реализации и внедрения проекта.

О финансовом консультанте

Компания **Pro-Consulting** – ведущий игрок на украинском рынке консалтинговых услуг. Мы - лидеры в проведении маркетинговых исследований, анализе товарных и финансовых рынков, подготовке бизнес-планов и других инвестиционных документов.

Мы работаем для Вас с 2004 года и за этот период подготовили более 700 аналитических обзоров и маркетинговых исследований по различным рыночным направлениям, разработали свыше 300 различных инвестиционных проектов по открытию бизнеса и развитию существующего, привлечению целевого финансирования, оценке стоимости компании. Более детальная информация по опыту подготовленных нами проектов находится у нас на сайте <http://pro-consulting.ua> в разделе реализованные проекты

С 2005 года компания **Pro-Consulting** – полномочный и постоянный член Украинской Ассоциации маркетинга; с 2010 года – член Ассоциации Консалтинговых фирм. По итогам 2011 года компанию признано победителем первого конкурса на получение Международной премии им. Габриеля Аль-Салем «За выдающиеся достижения в консалтинге». **Мы стали первой украинской компанией, которая получила статус «Консультант года».**

Среди наших клиентов – международные компании, лидеры рынков по своим направлениям, компании малого и среднего бизнеса, которые активно развиваются, предприниматели и начинающие бизнесмены. С информацией о наших клиентах, а также их рекомендациями Вы можете ознакомиться на сайте компании в разделе Клиенты.

По всем вопросам, касающимся данного документа, пожалуйста, обращайтесь:

ООО «Компания «Про-Консалтинг»
www.pro-consulting.ua
Украина, 03680, г. Киев,
ул. Предславинская, 11, 5 этаж
Тел./факс: +38(044) 591-52-53;
+38(044) 591- 52- 63

Pro-Consulting, LLC
www.pro-consulting.ua
11 Predslavynska Str., 5 floor
Kyiv - 03680, Ukraine
Tel: +38(044) 591-52-53;
+38(044) 591- 52- 63

СОДЕРЖАНИЕ

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА	4
2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	5
3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕВОГО РЫНКА	5
3.1 Общая характеристика рынка фруктов и ягод	7
3.2 Анализ конкурентной среды на рынке	7
3.3 Прогнозы развития рынка	13
4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН	17
4.1 Месторасположение объекта реализации проекта	17
4.2 Описание процесса выращивания	18
4.3 Необходимое оборудование и другие активы по проекту.....	20
5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	25
5.1 Сетевой график реализации проекта.....	25
5.2 Необходимый персонал и кадровая политика по проекту.....	27
6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН	29
7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА	31
7.1 Параметры бизнеса	31
7.2 Исходные данные для расчетов их аргументация.....	33
7.3 Прогноз продаж по проекту.....	36
7.4 Формирование прибыли по проекту.....	36
7.5. Прогноз движения денежных потоков по проекту	39
8. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	42
8.1 Анализ прибыльности проекта.....	42
8.2 Показатели инвестиционной привлекательности Проекта: NPV, IRR, DPP, PI.....	45
8.3 Точка безубыточности по проекту.....	49
9. АНАЛИЗ РИСКОВ	51
9.1 Факторный анализ рисков проекта	51
9.2 Стратегия снижения рисков	52
9.3 SWOT-анализ	53
10. ВЫВОДЫ	54

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Концепция проекта	Организация сельскохозяйственного предприятия по выращиванию ежевики на земельном участке площадью ... га, с дальнейшей реализацией ягод на внешнем и внутреннем рынках	
Месторасположение мощностей	Украина, Николаевская область	
График реализации проекта	Проектный период	...
	Начало продаж по Проекту	...
Бюджет проекта	Стоимость проекта	\$...
	В том числе:	
	<i>Собственные средства</i>	\$...
	<i>Инвестиционные средства</i>	\$...
	Коэффициент автономии	...%
Прибыльность проекта	Валовой доход	\$...
	Капитализированная чистая прибыль	\$...
	Совокупный денежный поток	\$...
Инвестиционная привлекательность проекта	Ставка дисконта	...%
	Дисконтированный период окупаемости (DPP), лет	...
	Чистая текущая стоимость Проекта (NPV)	\$...
	Внутренняя ставка дохода (IRR)	...%
	Индекс прибыльности вложений (PI)	...

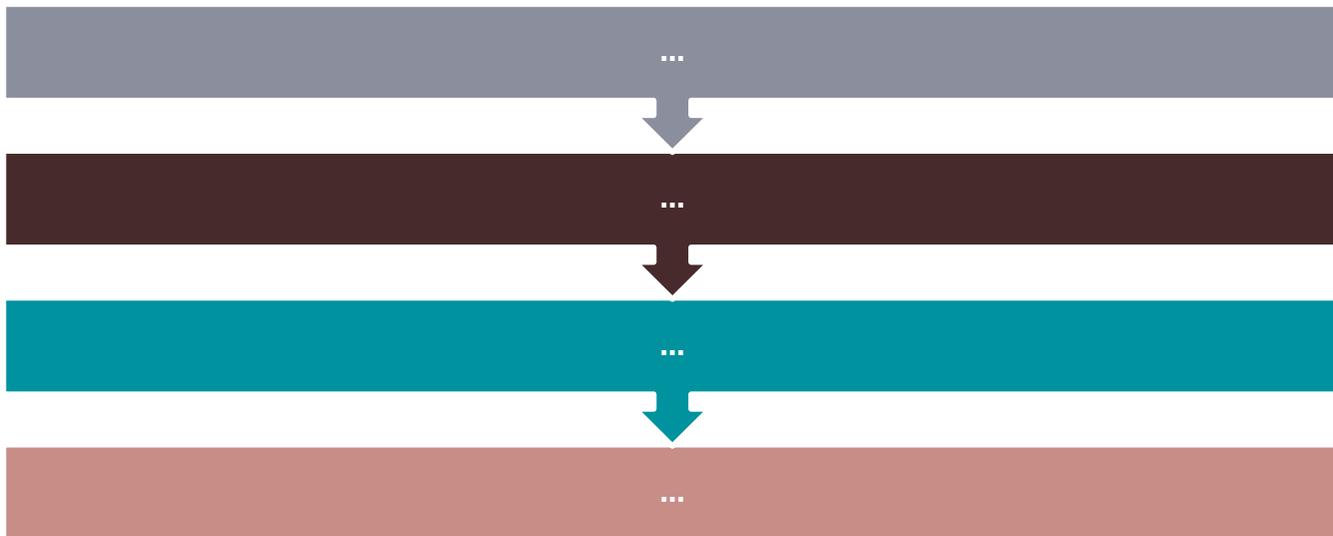
2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Ягодный рынок в Украине в последние годы наращивает свои обороты. Так, по мнению экспертов, его рост в последние пять лет оценивается в ... %, однако до сих пор спрос на плодово-ягодную продукцию в Украине превышает предложение. Такая тенденция обуславливает возможность выхода новых предприятий на ягодный рынок, так как конкуренция на нем пока остается низкой.

Ежевика – на сегодняшний день является нишевой ягодой из-за незначительных объемов выращивания этой ягоды и ее высокой цены. В последние годы, с усовершенствованием сельскохозяйственных технологий, эта ягода становится все более рентабельной. По мнению аграриев, ежевика в 2-3 раза превосходит малину по урожайности, а спрос на нее увеличивается в странах Европы с каждым годом.

В данном бизнес-плане представлено экономическое обоснование эффективности Проекта по выращиванию ежевики на площади землепользования в ... га.

Рисунок 1. Цели проекта



Реализация ягод планируется в свежем и замороженном виде.

Основными задачами данного проекта являются:

- Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта;
- Подбор земельного участка и заключение необходимых договоренностей по его покупке;
- Формирование фонда основных средств;

- Обеспечение производственного процесса необходимым административным и производственным персоналом с жителей месторасположения объекта;
- Подбор и закупка необходимых основных средств для ухода за урожаем;
- Формирование оборотных средств для финансирования расходов по содержанию персонала, покупки земельного участка, оплаты налогов и других расходов;
- Проведение подготовительных земельных работ;
- Старт продаж продукции с ... года реализации Проекта.

Реализация проекта позволит:



Основные параметры, взятые для расчета в проекте:

Расчетный период проекта



Площади выращивания



Валюта расчета



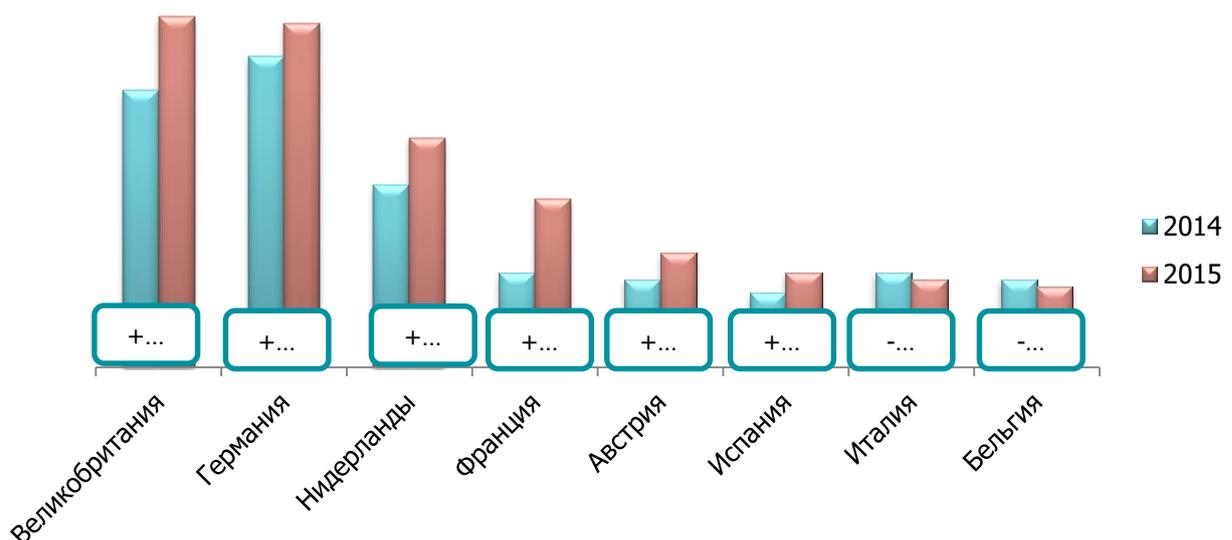
ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

3.1 Общая характеристика рынка фруктов и ягод

Согласно прогнозам, мировое потребление ягод в ближайшие десятилетия будет интенсивно расти. Ягоды набирают популярности среди потребителей, как полезный для здоровья продукт. А рост доходов и улучшение транспортной логистики стимулируют их круглогодичные продажи и расширяет сферу использования. За последнее десятилетие объемы продаж ягод выросли вдвое, причем прогнозы на ближайшие пять лет еще оптимистичнее. Самым высоким спросом в мире будут пользоваться малина, ежевика и голубика, в то время как потребление клубники останется достаточно стабильным.

Крупнейшими потребителями ягод являются северные страны, в частности Великобритания и Германия: они потребляют на ... % больше, чем их коллеги по ЕС. Затем идут Нидерланды, Франция, Австрия, Испания, Италия и Бельгия.

Рисунок 2. Наибольшие импортеры свежих ягод в Европе, 2014-2015 гг, тыс. тонн



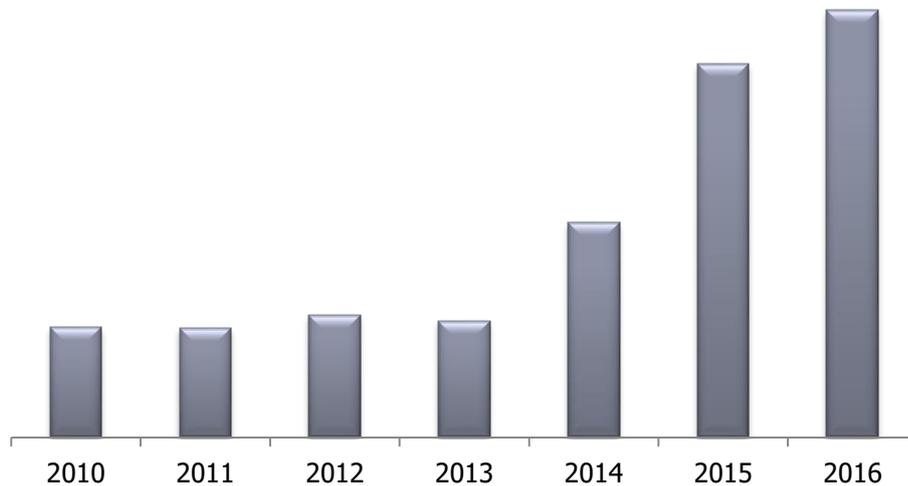
*данные сайта /www.cbi.eu/market-information

В Украине за последние пять лет рынок ягод увеличивался в среднем на ...%. При этом, по данным проекта «АПК-Информ: овощи и фрукты», ежегодно производство ягод увеличивается на ...%. Емкость рынка ягод оценивается в ... тыс. тонн или около \$... млн.

Следует отметить, что украинское производство мягких ягод (ежевика, клубника, земляника, малина, смородина и другие) занимает ... % на ягодном рынке в Восточной Европе. На данный момент экспорт ягод из Украины наращивает свои обороты, однако его объемы еще нельзя назвать масштабными. Несмотря на то что за последние пять лет экспорт ягод из

Украины увеличился в четыре раза, до \$... млн, наши производители отправляют на экспорт всего ...% выращенной продукции.

Рисунок 3. Доход от импорта украинских ягод, \$ млн



**данные операторов рынка*

В 2016 году экспорт черники и клюквы увеличился в ... раза и составил ... тыс. тонн. Объем экспорта клубники и земляники составил ... тыс. тонн - в ... раза больше, чем в прошлом году. Экспорт малины, ежевики и шелковицы увеличился более чем в два раза и составил ... тонн. Украина также возобновила экспорт смородины, который был приостановлен в течение последних 3 лет: ... тонн этой ягоды было продано на внешних рынках в 2016 году за ... долларов США. В денежном выражении, стоимость экспорта малины, ежевики, бузины, смородины черной и красной стремительно выросла с \$... млн в 2013 г. до \$... млн в 2016 г. Темпы роста остаются такими же стремительными и в этом году. За первое полугодие 2017 г. экспорт этих видов ягод составлял \$... млн, что в ... раза превышает показатели аналогичного периода 2016 г. (\$... млн). Эти показатели превышают пятилетние в ... раз (\$... тыс.).

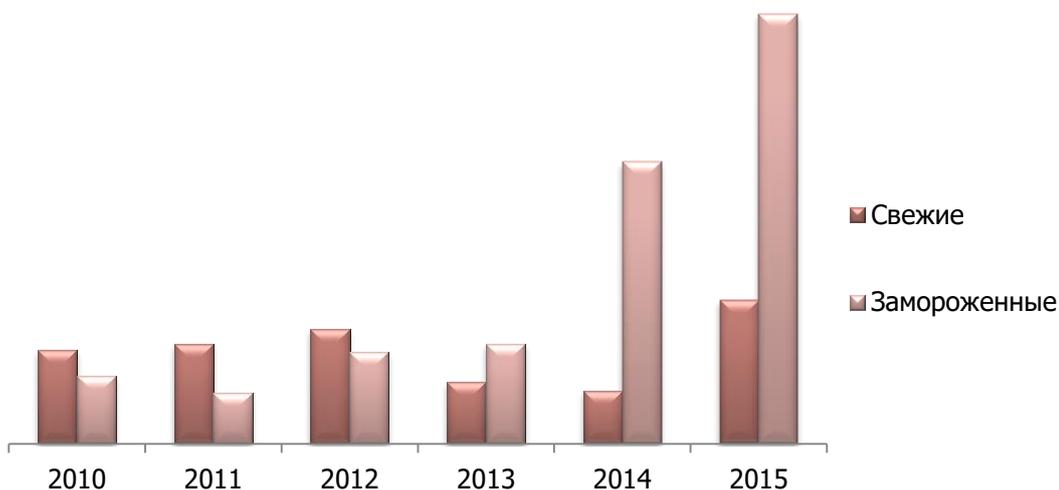
В экспортной структуре ягод из Украины в последние годы преобладает объем замороженной продукции, хотя еще пять лет назад отмечалась совершенно противоположная ситуация. Такая тенденция имеет за собой ряд причин, таких как:

- ...;
- ...;
- ...;
- ...;

На сегодняшний день Украины занимает ...-е место в мире по экспорту замороженных ягод, при этом потенциал экспорта данной продукции еще не достиг своего предела. Для

увеличения объемов продаж на внешние рынки, украинским производителям необходимо усовершенствовать оборудования для заморозки и охлаждения ягод.

Рисунок 4. Украинский экспорт свежей и замороженной ягодной продукции, тыс. дол США



**данные операторов рынка*

Среди мирового потребления ягод, самой популярной ягодой, безусловно, остается клубника, затем следуют ягоды черники, голубики, малины и черной смородины.

Рисунок 5. Структура внутренних продаж ягод на рынках США и Великобритании в 2017 году, %



**данные сайта amsterdamproduceshow.com*

Что касается украинского рынка ягод, следует отметить развитие культуры потребления данной продукции в последние годы. Наряду с такими традиционными ягодами, как клубника и малина, украинцы увеличивают потребление нишевых ягод. Например, такие ягодные культуры, как ежевика и крыжовник, на сегодняшний день хорошо известны украинским

потребителям. В то же время, эти ягодные культуры все еще относятся к разряду нишевых. Эти ягоды хорошо известны украинцам, они имеют привлекательный внешний вид и особенные вкусовые характеристики. При этом конкуренция со стороны крупных хозяйств в данном секторе достаточно невысокая, что и является главным преимуществом выращивания этих ягодных культур.



Северная Америка -
... **тыс. тонн**;
США – ... тыс. тонн;



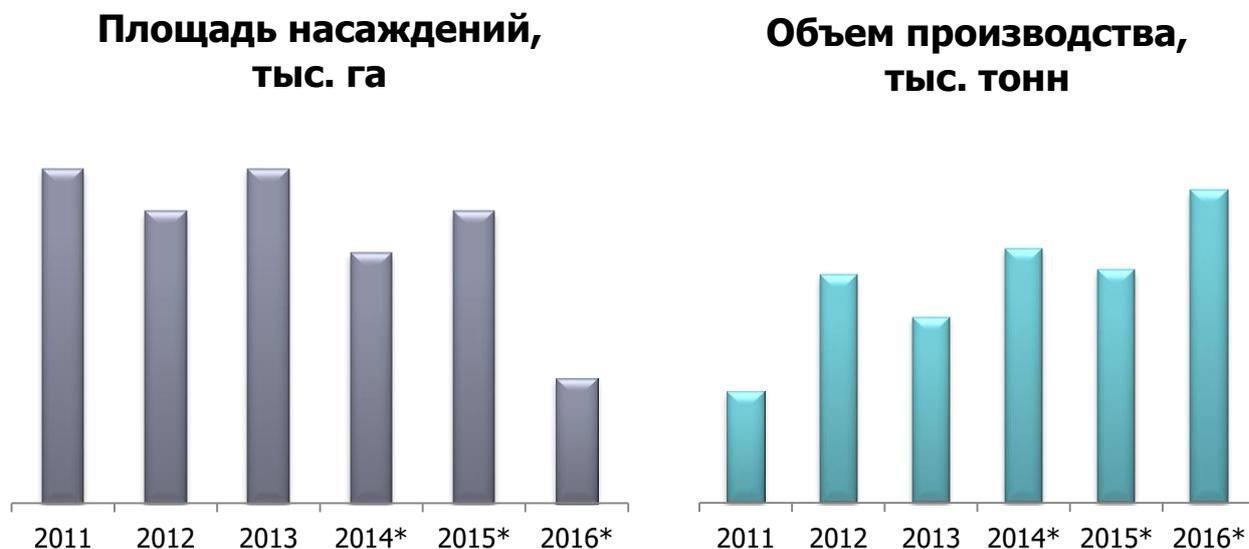
Европа - ... **тыс. тонн**;
Сербия – ... тыс. тонн;
Венгрия – ... тыс. тонн;

Следует отметить, что ягоды ежевики во многих странах выращиваются в промышленных масштабах. На сегодняшний день, лидером по выращиванию этой культуры является Северная Америка более ... тыс. тонн, из которых ... тыс. тонн приходится на США. Здесь действуют селекционные программы, которые совершенствуют уже существующие и создают новые сорта

ежевики. Европа выращивает ... тыс. тонн ежевики, в том числе Сербия ... тыс. тонн, Венгрия ... тыс. тонн. Значительный объем этой ягоды производят в Англии, Румынии, Польши, Германии и Хорватии.

В Украине ежевика менее распространена в садоводстве, однако за последние годы наблюдается положительная тенденция заинтересованности этой культурой, как садоводами-любителями, так и частными предпринимателями. Так, производство малины и ежевики в 2016 году выросло почти на ... % по сравнению с прошлым годом. Такая положительная тенденция сумела сохраниться в последние годы, несмотря на уменьшение площадей насаждения фруктов и овощей по всей Украине.

Рисунок 6. Динамика площадей насаждений и объемов производства малины и ежевики, 2011-2016 гг.



**данные сайта Государственной службы статистики Украины*

Ежегодный рост рынка ягод в Украине, по мнению аграриев, составляет в целом ...%, при этом емкость данного рынка составляет ... тысяч тонн или более \$... млн, что является показателем развития этого рынка. Также, отмечается популяризация новых ягодных культур на украинском рынке, таких как ежевика, облепиха, крыжовник и другие.

3.2 Анализ конкурентной среды на рынке ягод

Из крупных производителей ежевики в Украине можно выделить следующие:

Таблица 1. Крупнейшие компании по выращиванию ягод (в.т.ч. ежевики) на украинском рынке

Компания	Характеристика	Месторасположение
...
...
...
...
...

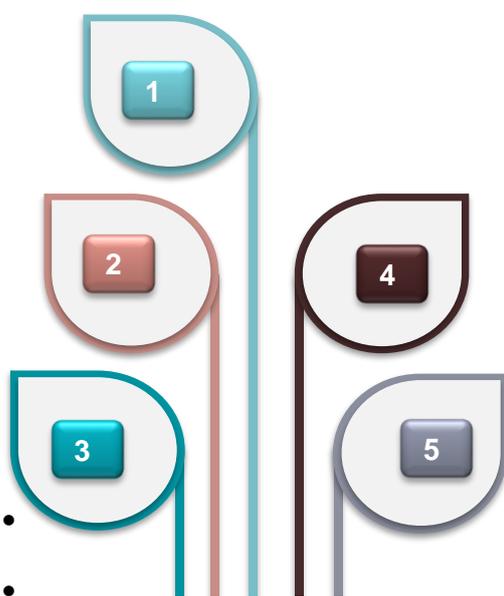
Также, следует отметить предприятия, которые занимаются заморозкой продуктов, в том числе ягод. В число подобных украинских компаний входят следующие:

Таблица 2. Список украинских компаний по заморозке продуктов, в том числе ягод

№	Название компании	Месторасположение
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

3.3 Прогнозы развития рынка ягод

Ягодный рынок в нашей стране только формируется, а бизнес по выращиванию ягод набирает свои обороты. Сегодня в данный бизнес входят мелкие фермеры, крупные агрокомпании и даже предприниматели без соответствующего опыта, пришедшие из других сфер. Такая популярность ягодного рынка в последние годы обусловлена развитием технологии выращивания и заморозки ягод, а также расширением каналов сбыта ягодной продукции за пределы страны. Раньше основным экспортным направлением для наших фермеров была Россия — на нее приходились основные поставки многих ягодных культур. Сейчас же они осваивают рынок ЕС, выходят на рынки стран Ближнего Востока и даже ЮАР.



Основными странами-покупателями украинских замороженных ягод являются:

- 1 ...;
- 2 ...;
- 3 ...;
- 4 ...;
- 5 ...;

За последние пять лет рынок ягод увеличивался в среднем на ... % в год. Столь динамичное развитие обусловлено тем, что спрос на основные виды ягод в Украине превышает их реальное предложение. В результате этого цены на все виды ягод остаются и будут оставаться достаточно высокими до полного насыщения рынка, что создает все предпосылки для успешного развития данного бизнеса. Данный бизнес реализуется на внутреннем и внешнем рынке по различным направлениям, основными среди них являются:

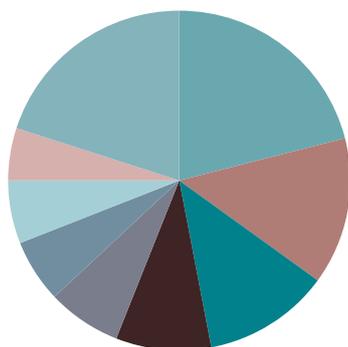
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;

- ...;
-

Следует также отметить, что на данный момент покупателями свежих и замороженных ягод в большинстве случаев являются женщины. Наибольший объем свежих ягод покупают женщины в возрасте от 26 до 49 лет, замороженную продукцию выбирают женщины в среднем от 35 до 65 лет.

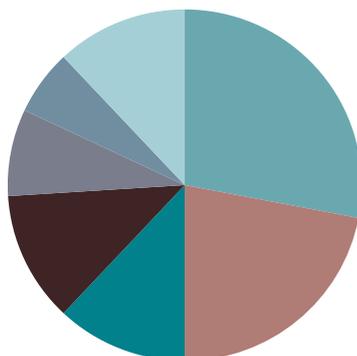
Рисунок 7. Гендерная и возрастная структура покупателей ягод в Украине

Свежие



- Женщины 35-49 лет
- Женщины 26-34 лет
- Мужчины 35-49 лет
- Женщины 13-18 лет
- Женщины 19-25 лет
- Мужчины 50-65 лет
- Мужчины 13-18 лет
- Женщины 50-65 лет
- Другие

Замороженные

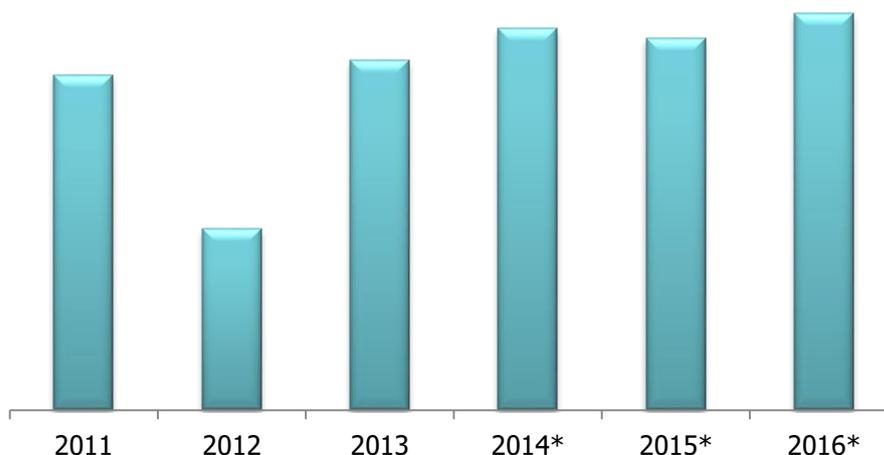


- Женщины 50-65 лет
- Женщины 35-49 лет
- Мужчины 50-65 лет
- Женщины 26-34 лет
- Мужчины 35-49 лет
- Мужчины 26-34 лет
- Другие

*данные сайта koloro.ua

Ежевика в последние годы набирает свою популярность на ягодном рынке Украины. Такая тенденция наблюдается, в том числе, благодаря увеличению урожайности этой культуры за счет освоения новых технологий выращивания и модернизации оборудования для сбора и сохранения ягод.

Рисунок 8. Урожайность ежевики и малины, центнер на 1 га



**данные сайта Государственной службы статистики Украины; начиная с 2014 года – данные приведены без учета временно оккупированных территорий*

Так, средняя урожайность ежевики и малины за последний год выросла на ...% по сравнению с прошлым годом и достигла показателя ... кг на 1 гектар. Однако стоит отметить, что данные, приведенные выше, являются усредненными для ягод малины и ежевики, так как рынок ежевики на данный момент не выделяется как отдельный. Также, важным является тот факт, что, урожайность ежевики в ... раза превышает урожайность малины, что способствует развитию этой ягоды на украинском рынке.

Европейские трейдеры отмечают, что украинская ягода стала для них более интересным товаром, чем была еще пару лет назад. Наши производители начали больше внимания уделять сортовому разнообразию, внешнему виду, а также упаковке своей продукции. К тому же фермеры продают ягоды на ...% дешевле, чем их коллеги из других стран.

В последние годы, Украина наращивает экспорт ягод на внешние рынки, однако существует ряд нерешенных проблем, связанных с поставками продукции на внешний рынок. Основными такими проблемами являются: транспортная, логистическая и технологическая. Для дальнейшей поддержки роста доли Украины в европейской торговле ягодами, для отечественных предпринимателей важным остается развитие инвестиционной, логистической и технологической инфраструктуры, что позволит концентрировать цепочки добавленной стоимости в данной отрасли.

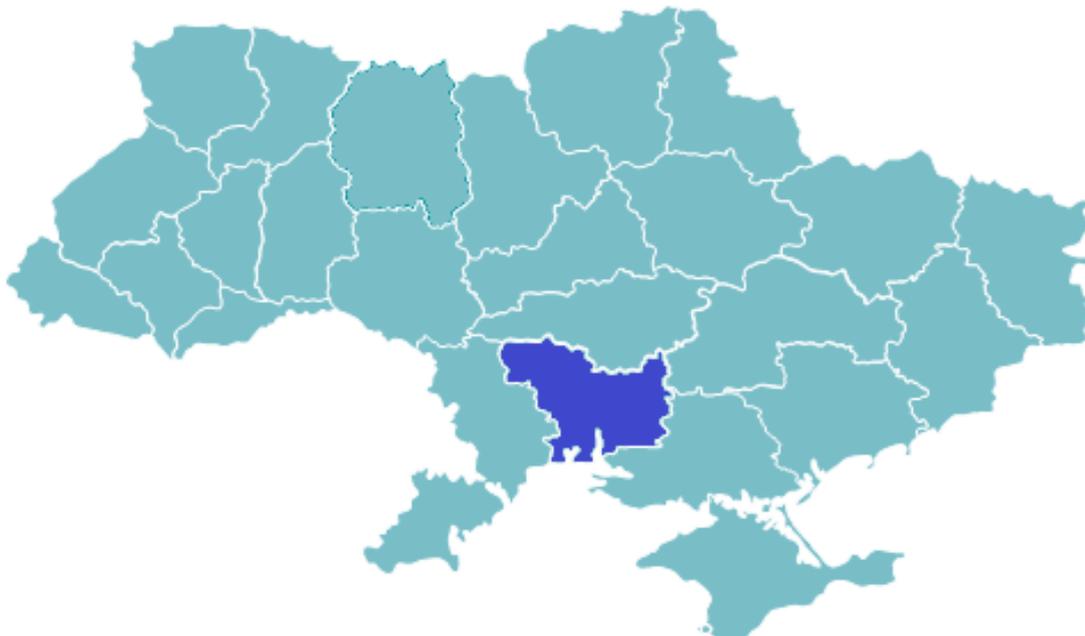
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

4.1 Месторасположение объекта реализации проекта

Главным фактором при выборе месторасположения производственных мощностей по проекту является правильный подбор участка, почва которого по всем физико-химическим свойствам подходит для выращивания ежевики, а так же хорошее транспортное сообщение со странами ЕС. Ежевика является теплолюбивой ягодой, часто страдает от низких зимних температур и весенних заморозков, поэтому оптимальным выбором является размещения комплекса в южных областях Украины.

Производственный комплекс по выращиванию ежевики планируется расположить в Николаевской области.

Рисунок 9. Месторасположение проекта



Территория необходимая для выращивания ягод составит ... га. Понадобиться строительство склада площадью ... м² и забора длиной ... м.

Здание и прилегающие территории должны обеспечивать отсутствие в них посторонних запахов, дыма, пыли или других загрязняющих веществ; должны иметь в соответствии с их назначением достаточные размеры без излишнего скопления персонала и оборудования; должны быть надежными и поддерживаться в надлежащем состоянии; должны быть построены таким образом, чтобы защищать продукты от проникновения и поселения насекомых, птиц или паразитов; должны иметь планировку, способствующую их надлежащей очистке и мойке.

4.2 Описание процесса выращивания ежевики

Выбор участка

Под плантация нельзя выбирать равнины, открытые холодным северным и восточным ветрам, или лощины, в которые может стекать и застаиваться длительное время холодный воздух. Насаждения ежевики можно закладывать и на склонах различных направлений, избегая склонов северной и восточной экспозиции. При выборе места надо особое внимание уделять почвам. Хороший рост и плодоношение возможны на влажных, но не переувлажненных плодородных и глубоко дренированных почвах легко и среднесуглинистого механического состава. Для выращивания ежевики на супесях требуется подстилка их (не глубже 0,5 м) влагоемкими и проницаемыми суглинистыми грунтами.

Предшественники

Лучшие предшественники для ежевики — многолетние бобовые и злаковые травы, полевые культуры, залежь или хорошо удобренные овощные.

Основная обработка почвы

Почва должна быть богата питательными веществами, очищена от многолетних сорняков, вредителей и возбудителей болезней. Добиться этого можно заблаговременной подготовкой почвы в течение ... лет. Если участок был под паром, против пырея и широколистных сорняков проводят дискование по мере отрастания сорняков до 5 см. При сильной засоренности почвы вносят гербициды, в частности для уничтожения двудольных сорняков по массовым их всходам используют производные 2,4-Д.

Перед закладкой плантации ежевики осенью, после уборки предшествующей культуры, вносят органические и минеральные удобрения: ... тонн перегноя или навоза, ... кг/га суперфосфата, ... кг/га калийных удобрений (после первого внесения их вносят через 3 года).

Посадка

Питомники реализуют однолетние саженцы с хорошо развитой корневой системой (мочка длиной 10—15 см или 2—3 корня по 10—15 см), с одним или двумя стеблями диаметром более 0,5 см, а главное — со сформировавшейся почкой на корневище или корнях. Следует отметить, что в первый год после посадки, ежевика не дает урожай.

После глубокой (плантажной) предпосевной вспашки растения сажают в борозды или под лопату, при обычной вспашке — в борозды или ямы шириной и глубиной до 30 см. Саженец ставят в лунку или борозду, направляя корни в разные стороны, засыпают почвой так, чтобы почка у основания стебля оказалась на 2—3 см ниже поверхности участка. Черенки ежевики, уложенные горизонтально на дно борозды, засыпают так, чтобы они оказались на глубине 7—10 см. Борозды или ямы засыпают почвой не до краев, оставляя как бы ложбинку или лунку.

Между рядами ежевики делают расстояния 2—2,5 м, а между растениями в ряду оставляют 1,5 м.

Уход за урожаем

Уход за урожаем проводится по схеме, представленной ниже.

Таблица 3. Уход за урожаем

№	Вид работ	Характеристика
1
2
3
4
5
6

Ежевика нуждается в большом количестве питательных веществ. Систематическое внесение удобрений — залог получения высоких урожаев и новых приростов. Так как корни ежевики располагаются неглубоко и на них близко к поверхности почвы закладываются почки, из которых на будущий год вырастают побеги, заделывать удобрения надо осторожно.

Органические удобрения с высоким содержанием азота и азотные удобрения следует вносить в умеренных количествах, поскольку они вызывают задержку вызревания побегов и тем самым увеличивают восприимчивость последних к низким температурам; калий — ежегодно, но нельзя использовать хлорсодержащие удобрения. При ежегодном внесении навоза (или других видов органических удобрений) не требуются фосфорные удобрения. В отсутствие органических удобрений через каждые три года вносят фосфорные удобрения (20—30 г/м²).

Формирование кустов

Ежевика, так же как и малина, для устойчивости нуждается в опорах побегов. Побеги крепят к проволокам в виде веера. Молодые побеги выводят к самой верхней проволоке и подвязывают. По сравнению с первым способом побеги располагаются более свободно. Этот способ более дорогой и трудоемкий. Для повышения урожая проводят двухразовую (в конце мая и в конце июля) прищипку верхушек отрастающих побегов замещения по достижении ими длины 0,8—0,9 м. Это способствует ветвлению и росту побегов в толщину, и, как следствие, — закладке большого числа цветковых почек. Оптимальное число побегов в кусте 6—8 штук. При большем числе побегов уменьшается урожай в результате затенения

Сбор урожая

Ягоды ежевики созревают одновременно. Их собирают в несколько приемов — в сухую погоду 2—3 раза в неделю, иногда чаще (в зависимости от быстроты их созревания). Ежегодно после уборки урожая все отплодоносившие побеги вырезают у самого основания без оставления пеньков.

Характеристика ягод

Сорта, разновидности и виды ежевики по характеру роста побегов, форме куста и способам размножения подразделяют на две основные группы:



Куманика — мощные растения с вертикальными или слегка поникающими стеблями (покрытыми сизым налетом), высотой до 3 м, с никогда не укореняющимися верхушками.

Росяника: — имеют длинные стелющиеся (особенно во вторую половину лета) побеги с перпендикулярными плодовыми веточками.

По Проекту предполагается использовать сорт Торнфри, который относится ко второй группе.

...

Технические характеристики

...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...

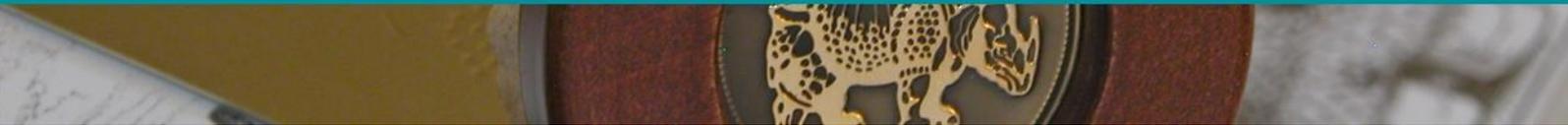


...



Технические характеристики

...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...



...

Технические характеристики

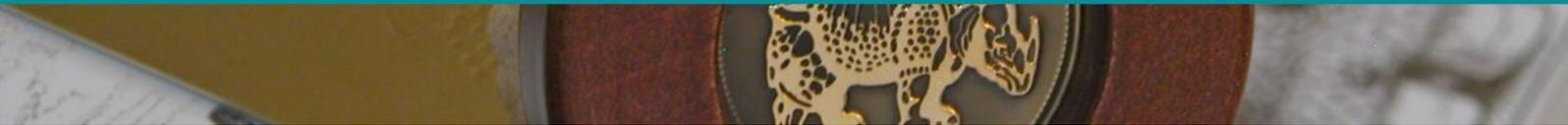
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...

...

Технические характеристики

...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...





...

Технические характеристики:

...	
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	
...	...
...	
...	...
...	
...	...
...	...

...

Технические характеристики:

...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...





ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

5.1 Сетевой график реализации проекта

Реализация проекта рассчитана на .. лет. Финансирование проекта полностью происходит за счет собственных средств.

Допроектный период проекта, то есть, время, необходимое на подбор земельного участка, приобретения с/х техники, проведения первой посадочной кампании, а также уход за саженцами составляет ... месяцев. Реализация продукции начнется с июля второго года.

Таблица 5. График реализации и финансирования проекта (1год)

Период
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...



Период
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													...
...													\$...

Основной вклад собственных средств осуществляется на протяжении ...-го года. Во второй год осуществляется пополнение оборотных средств на протяжении шести месяцев (с января по июнь включительно). Всего пополнения оборотных средств за ...-ой год составляют \$...

5.2 Необходимый персонал и кадровая политика по проекту

Общее руководство предприятием, начиная с организационного периода и непосредственно запуска производства, включая управление текущей производственной, и финансовой деятельностью предприятия будет осуществляться директором. Также для полноценного функционирования будет сформирован штат административного и производственного (сезонные работники) персонала.

Рисунок 10. Организграмма по проекту



Кадровая политика предприятия должна быть направлена на оптимальное делегирование полномочий и создание ответственности за принятые решения. Предприятие должно также поддерживать сбалансированную систему вознаграждений кадров.

Цель менеджмента в области управления персоналом и кадровой политики – достижение эффективности в следующих функциональных областях:

- кадровое обеспечение (определение навыков, знаний и компетенций, необходимых для выполнения трудовых функций; планирование, подбор и отбор персонала);
- регулирование трудовых отношений и взаимоотношений между работниками;
- совершенствование системы вознаграждения за труд (включая нематериальное вознаграждение и систему льгот на предприятии);

- обеспечение безопасности труда и здоровья (система охраны труда и производственной безопасности, обязательный медицинский контроль при приёме на работу и периодический в процессе трудовой деятельности).

Общее количество персонала, которое планируется задействовать в реализации данного проекта, составляет ... человек, из которых ... человека административного персонала и ... человек – сезонные работники. Штатное расписание по проекту имеет такой вид:

Таблица 6. Штатное расписание проекта

№	Должность	К-во	Месячный оклад на 1 человека, UAH	Месячный оклад на 1 человека, USD	Фонд оплаты труда	Единый социальный взнос	Общие расходы по оплате труда	Дата начала работы
Административный персонал								
1
2
3
4
5
	Всего по административному персоналу UAH		\$...	\$...	\$...	
Сезонные работники (неполная занятость с апреля по сентябрь)								
6
7
8
9
	Всего по сезонному персоналу	...			\$...	\$...	\$...	

Таким образом, фонд оплаты труда по проекту составляет \$..., расходы по единому социальному взносу – \$....

6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Инвестиционный раздел бизнес-плана отражает инвестиционные затраты по проекту (долгосрочные капиталовложения), направленные на приобретение материальных и нематериальных активов, а также покрытие текущих расходов.

Общая стоимость проекта составляет \$... Финансирование проекта предусматривается за счет ... средств.

Необходимые для реализации проекта средства будут направлены на финансирование следующих инвестиционных затрат:

Таблица 7. Инвестиционные затраты проекта

Статьи затрат	Собственные средства	Инвестиционные средства	Всего
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
Посадочная кампания			
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...
СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА	\$...	\$...	\$...
Процентной соотношение	...%	...%	

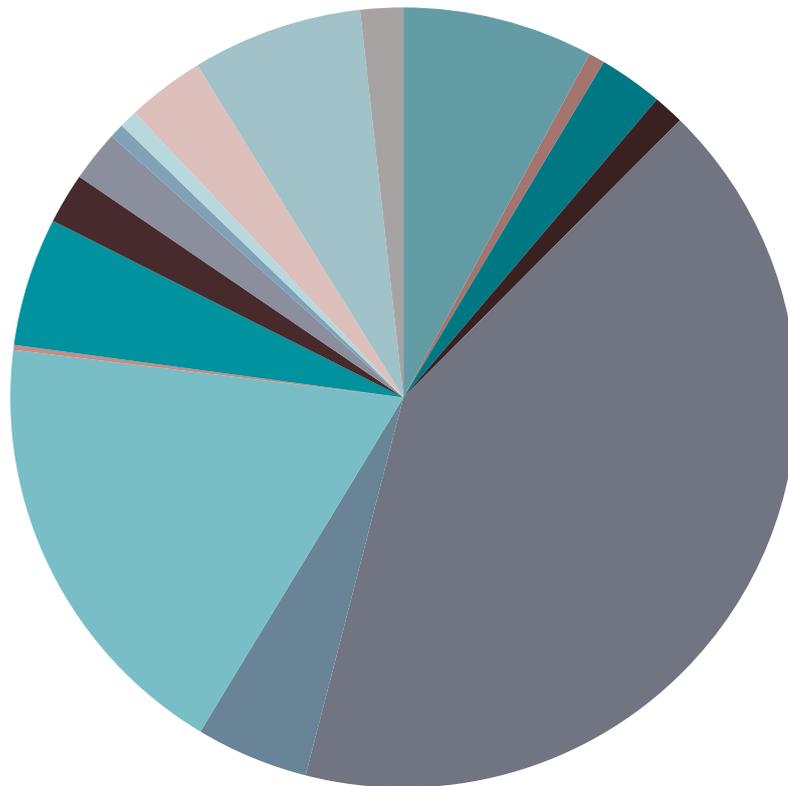
Таблица отображает инвестиционные затраты проекта, необходимые для начала реализации проекта, среди которых:

- ...;
- ...;
- ...;

- ...;
- ...;
- ...;
-

Наибольшая часть капиталовложений приходится на закупку саженцев и техники – ...% и ...% соответственно, ...% капиталовложений составляют средства необходимые для строительства склада. На остальные затраты приходится ...% от суммы общих инвестиций.

Рисунок 11. Структура капиталовложений по Проекту



7.2 Исходные данные для расчетов их аргументация

Исходные данные для расчетов условно делятся на такие группы:

1) Предпосылки для формирования плана продаж

Продукция предприятия

Площадь участка, на котором планируется выращивание, ежевика составит 10 га.

Исходя из анализа рынка, а также мониторинга сортов ежевики, урожайность данной культуры ожидается в среднем на уровне ... кг с куста. Цены реализации взяты на основании цен отдельных операторов рынка.

2) Предпосылки для формирования затрат

Затраты по проекту базировались на таких предпосылках:

Затраты на топливо. Данная статья расходов включает расход ДТ сельскохозяйственной техники используемой на каждом этапе посадки, уходом, а также сбором урожая. Учитывая расход ДТ на каждую операцию и текущую стоимость топлива, составлены расходы по данной статье.

Таблица 11. Технологические операции по выращиванию ежевики на 1 га почвы (расходы на ДТ)

Операции	Расход ДТ, л/га	Стоимость ДТ, грн./л	Расходы на ДТ, грн./га	Расходы на ДТ, \$/га
...
...
...
...
...

Затраты на саженцы, удобрения, инсектициды и на полив саженцев. Исходя из технологии выращивания ежевики, удобрения и пестициды рассчитываются с учетом необходимой нормы на 1 га и среднерыночных цен их закупки.

Таблица 12. Стоимость кустов для посадки на 1 га

Сорт	Плотность посадки побегов/га	Стоимость побега, грн	Расходы на закупку побегов, грн./га	Расходы на закупку саженцев, \$/га
...

Таблица 13. Стоимость удобрений на 1 га (1-ый год)

Вид удобрения	Расход удобрений, кг/га	Стоимость закупки удобрений, грн./кг	Расходы на закупку удобрений, грн./га	Расходы на закупку удобрений, \$/га
1. В период посадки				
...
...
...
2. Ежегодное пропитывание				
...

Таблица 14. Стоимость удобрений на 1 га (2-3-ий года, ежегодно)

Вид удобрения	Расход удобрений, кг/га	Стоимость закупки удобрений, грн./кг	Расходы на закупку удобрений, грн./га	Расходы на закупку удобрений, \$/га
1. Ежегодное пропитывание				
...

Таблица 15. Стоимость удобрений на 1 га (4-7-ой года, ежегодно)

Вид удобрения	Расход удобрений, кг/га	Стоимость закупки удобрений, грн./кг	Расходы на закупку удобрений, грн./га	Расходы на закупку удобрений, \$/га
1. Ежегодно				
...
...
...
2. Ежегодное пропитывание				
...

Таблица 16. Стоимость расхода воды на полив 1 га

Вещества	Расход воды, м3/га	Стоимость воды, грн/м3	Расходы на воду, грн./га	Расходы на воду, \$/га
...
...

Таблица 17. Стоимость обработки инсектицидами на 1 га

Вещества	Расход вещества, л/га	Стоимость вещества, грн/л	Расходы на обрабатывающие средства, грн./га	Расходы на обрабатывающие средства, \$/га
...

1. В период предпосевной подготовки
...
2. Ежегодное пропитывание
...

Заработная плата персонала. Размер затрат на выплату заработной платы персоналу рассчитывался исходя из необходимого количества персонала, а также размера его заработной платы. Штатное расписание по Проекту представлено в л. 5.2.. Размер начислений на заработную плату (единый социальный взнос) составляет ...%.

Затраты на административно-хозяйственные нужды.

...

Затраты на рекламу и сбыт

...

Предпосылки для расчета амортизационных отчислений

Амортизационные отчисления – это законный метод уменьшения налогооблагаемой прибыли, а значит и выплачиваемого предприятием налога на прибыль.

Расчет амортизационных отчислений по проекту проводился на основании Налогового кодекса Украины, статьи 144 по прямолинейному методу.

Для этих целей приобретаемые по проекту основные средства были сгруппированы по основным группам для основных средств и нематериальных активов. По Проекту основные средства включают сельскохозяйственную технику, которая относится к IV группы основных средств – оборудование из сроком эксплуатации более 5 лет и так же склад, который относится к III группе основных средств – здания из сроком эксплуатации более 20 лет.

Амортизация по проекту в целом выглядит следующим образом:

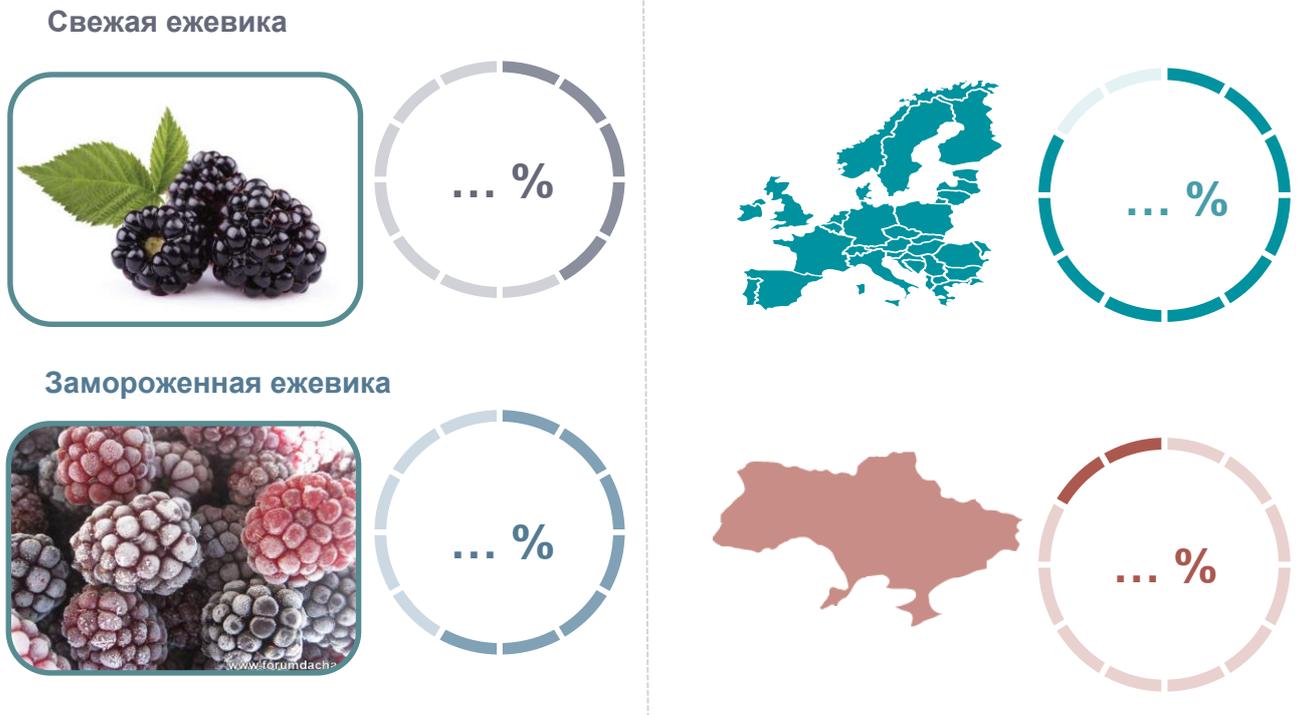
Таблица 18. Расчет амортизационных отчислений по Проекту в целом

Год	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая стоимость	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	ВСЕГО
1
2
3
4
5
6
7
	\$...	\$...	\$...					\$...

Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, приобретаемых по проекту, составляет \$....

7.3 Прогноз продаж по проекту

Рисунок 12. Структура реализации продукции



Суммарный объем продаж за 7 лет функционирования проекта планируется на уровне \$...

Рисунок 13. Прогнозный план реализации свежей ежевики

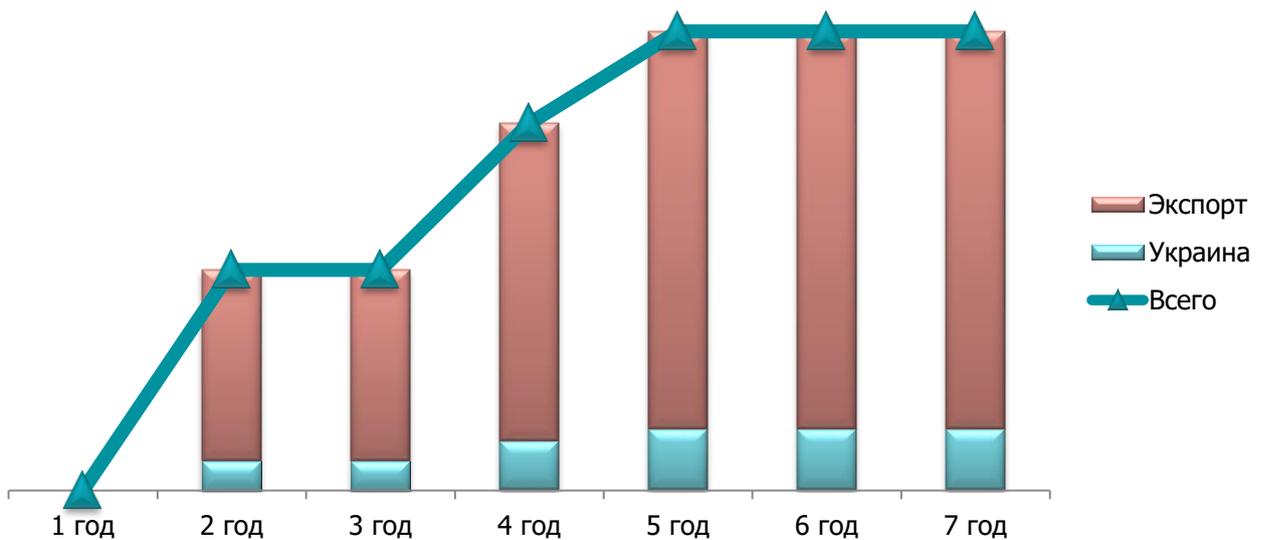
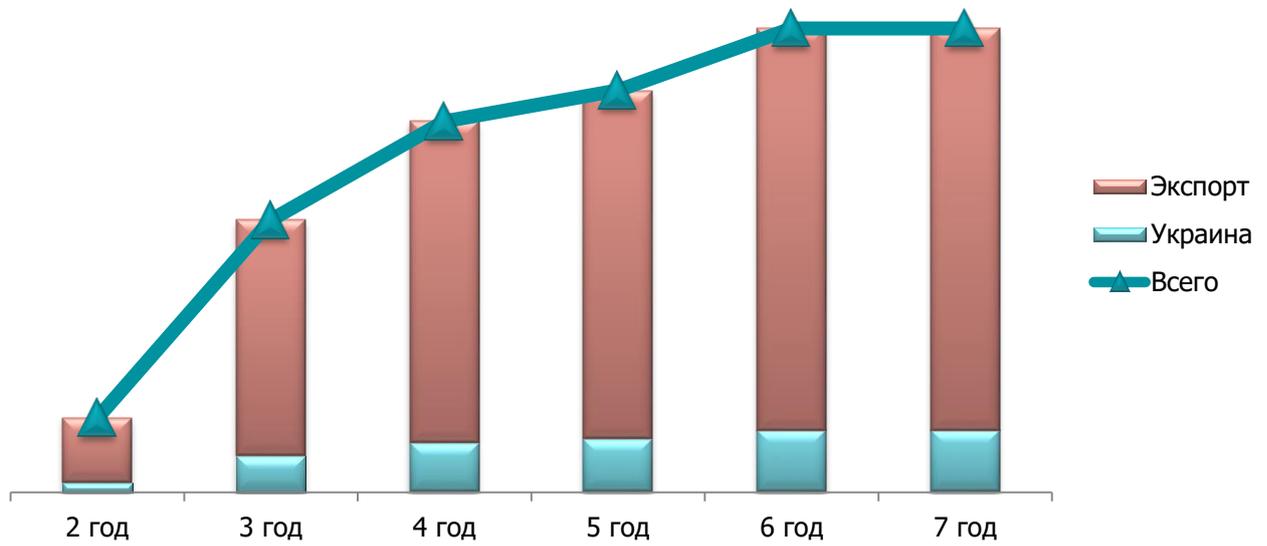


Рисунок 14. Прогнозный план реализации замороженной ежевики



7.4 Формирование прибыли по проекту

За весь прогнозируемый период показатели прибыли и затрат позволяют сформировать объем накопленной чистой прибыли \$....

Таблица 19. Отчет о прибылях и убытках по проекту

Период проекта	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	ВСЕГО
...
Sales (Валовой доход)
НДС
Чистый валовой доход
Себестоимость реализованной продукции
...
...
...
...
...
...
...
...
Gross Profit (Валовая прибыль (убыток))
...
...
...
...
...
...
EBITDA
...
EBIT
...
...
...
...
...
Прибыль до налогообложения
Налог на прибыль (расчетный)
...
Налог на прибыль (итог)
Net Profit / Loss (Чистая прибыль / убыток)

7.5. Прогноз движения денежных потоков по проекту

В процессе реализации данного проекта ожидается увеличение денежных потоков.

Поступления

Поступления по проекту состоят из следующих статей:

- 1) ...;
- 2) ...;
- 3)

Начало поступлений ... **средств** по проекту планируется на протяжении ... месяцев, все основные работы проводятся до ... месяца включительно, после ...-го месяца осуществляется только пополнение оборотных средств.

...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...
...	\$...	...	\$...

Наибольшие вложения приходятся на ...-ий проектный месяц, что связано с покупкой техники в этом месяце.

Начало поступлений от реализации продукции планируется с ...-го месяца – июль ...-го года реализации Проекта. За 7 лет поступления от продаж составят \$..., а ежегодные поступления от продаж при планируемой урожайности ...кг/куст (куст от 5-ти лет) составят около \$...млн.

Возврат НДС при экспортной реализации продукции за ... лет с момента старта продаж составит \$....

Платежи

Платежи по данному инвестиционному проекту:

- первоначальные инвестиционные затраты;
- операционные расходы;
- налоговые отчисления в бюджет.

Совокупные платежи на финансирование первоначальных инвестиционных затрат проекта составят \$... и состоят из таких статей:

Рисунок 15. Структура операционных расходов



Налоговые отчисления в бюджет включают:

- НДС - \$...;
- Налог на прибыль, который за 7 проектных лет составит \$...;
- Единый социальный взнос в размере \$..., за тот же временной период.

8. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

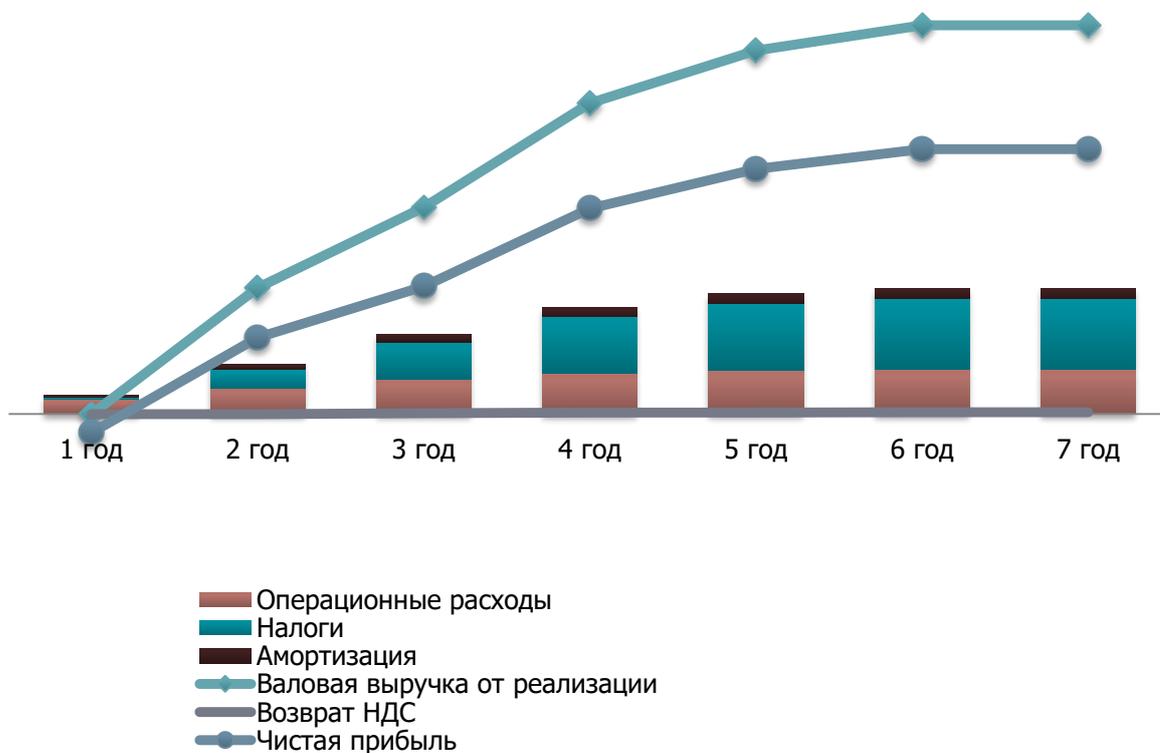
8.1 Анализ прибыльности проекта

В соответствии с прогнозными расчетами, формирование прибыли по проекту в целом представлено в таблице, а также графически.

Таблица 22. Формирование прибыли по проекту

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год
Валовая выручка от реализации
Операционные расходы
Налоги
Амортизация
Возврат НДС
Чистая прибыль

Рисунок 16. Формирование прибыли по проекту



В таблице, а также на рисунках ниже, показано поэтапное формирование рентабельности деятельности с/х предприятия с учетом разных факторов:

- **Gross profit Margin (%)** – валовая рентабельность – показывает рентабельность с/х предприятия с учетом себестоимости реализуемой продукции.
- **EBITDA Margin (%)** – показывает рентабельность деятельности с/х предприятия с учетом всех операционных затрат до начисления амортизации и выплаты налогов
- **Ordinary Income Margin (%)** – показывает рентабельность деятельности с/х предприятия с учетом операционных расходов и амортизационных отчислений до выплаты налогов
- **Return on sales (%)** – рентабельность продаж – рентабельность деятельности предприятия (реализация продукции) с учетом всех понесенных затрат

Таблица 23. Эффективность проекта

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год
Total Revenues
Gross Profit
Gross profit Margin (%)
EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
EBITDA Margin
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
Ordinary Income Margin
Net Profit / Loss
Return on sales (%)

Рисунок 17. Валовая выручка и маржа валовой прибыли

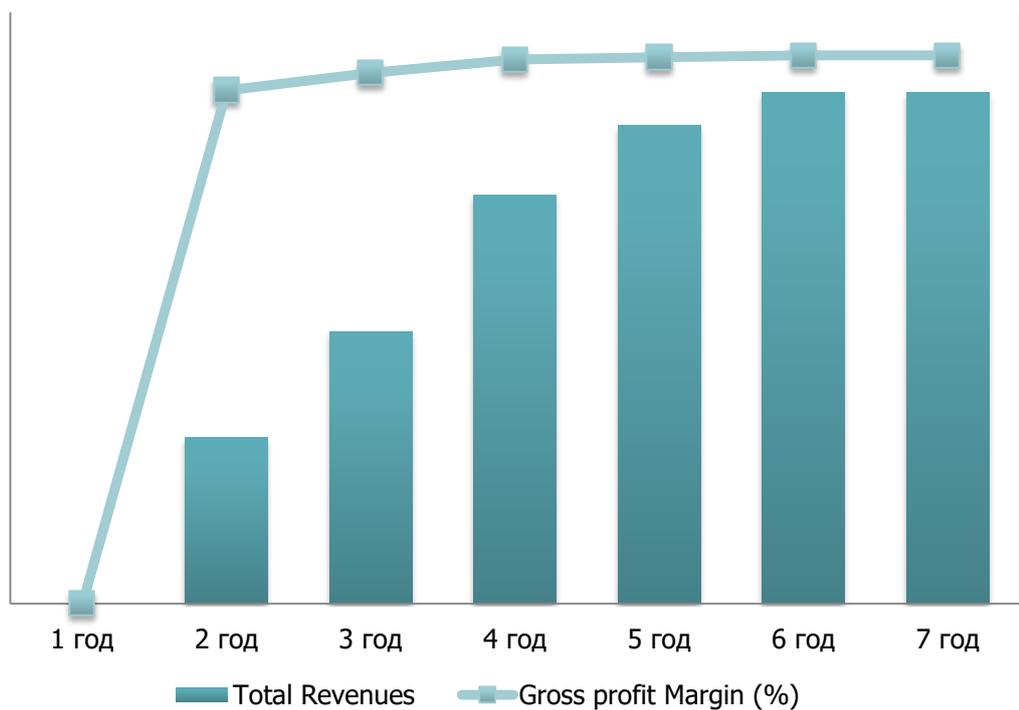
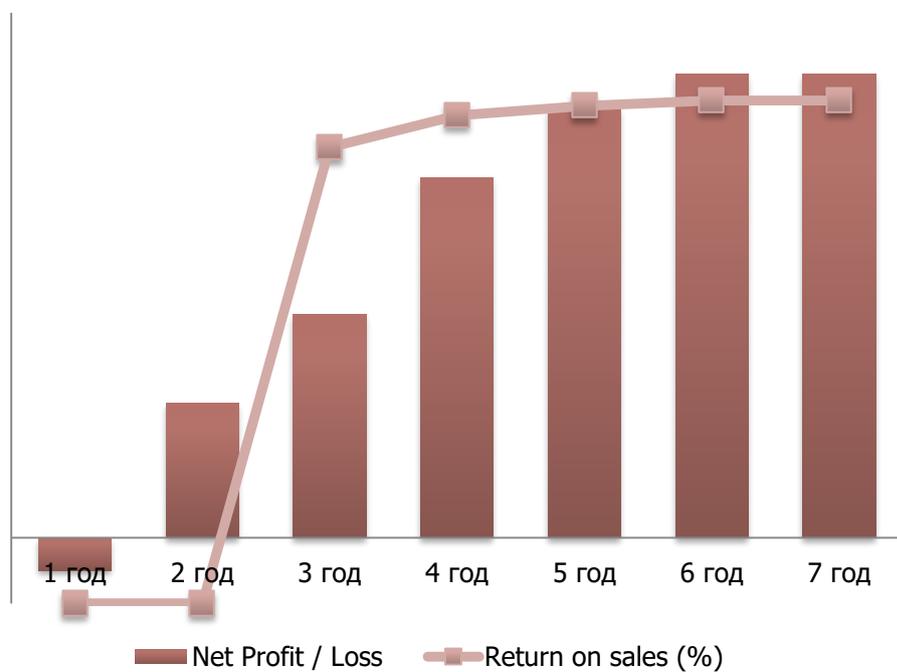


Рисунок 18. Динамика чистой прибыли и рентабельности продаж



8.2 Показатели инвестиционной привлекательности Проекта: NPV, IRR, DPP, PI

Расчет ставки дисконтирования

Ставка дисконтирования – это ставка, которую покупатель или инвестор ожидает получить от вложения своих средств в проект.

В расчетах была использована модель определения нормы дисконта методом средневзвешенной стоимости капитала. Согласно данной модели, ставка дисконта (WACC – Weighted Average Cost of Capital) определяется следующим образом:

$$WACC = kd \times (1 - tc) \times wd + ks \times ws,$$

kd – стоимость заемного капитала компании, (в расчете принималась средняя ставка по кредиту в валюте, как альтернатива привлечения заемных средств) – ...%;

wd – доля инвестиционного капитала в структуре капитала предприятия – ...%;

tc – ставка налога на прибыль – ...%;

ks – стоимость собственного капитала (в расчете принималась средняя ставка по депозиту в валюте, как альтернатива размещения собственных средств) – ...%;

ws – доля собственного капитала в структуре капитала предприятия – ...%;

Таким образом, норма дисконта методом WACC в период реализации проекта для компании составит – ...%;

$$WACC = \dots \%$$

При данном уровне дисконта были получены следующие показатели, характеризующие эффективность реализации проекта:

Таблица 24. Показатели эффективности

Показатель	Величина измерения	Значение
Период (срок) окупаемости проекта - PP	месяцев	...
Discount payback period (Дисконтированный период окупаемости) - DPP	месяцев	...
Project period (Проектный период) - PP	месяцев	...
Net Present Value (Чистая текущая стоимость проекта) - NPV	\$...
Internal rate of return (Внутренняя ставка дохода) - IRR	%	...
Profitability index (Индекс прибыльности вложений) - PI	ед.	...
Return On Sales, Net Profit Margin (Рентабельность продаж) - ROS	%	...
Return on investment (Рентабельность инвестиций) - ROI	%	...

Чистая текущая стоимость проекта (NPV)

Данный показатель согласно данных *Таблицы* больше «0». Полученная сумма в \$... подтверждает прибыльность проекта. Иначе говоря, все приведенные к сегодняшней стоимости денежные поступления существенно превышают вложенные в проект денежные средства, что свидетельствует об эффективности осуществляемых инвестиций.

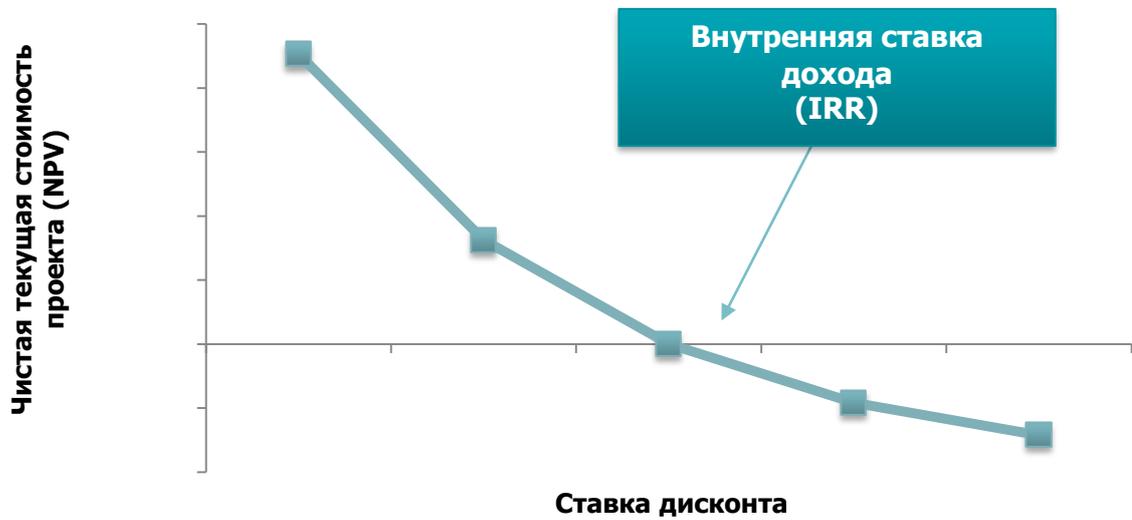
Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными поступлениями и выплатами, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные поступления окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные выплаты, связанные с осуществлением проекта. Поскольку денежные платежи оцениваются с учетом их стоимости во времени и рисков, NPV можно интерпретировать как стоимость, добавляемую проектом. Ее также можно интерпретировать как общую прибыль инвестора за проектный период от вложения инвестиций в реализацию текущего проекта.

Внутренняя ставка доходности проекта (IRR)

Внутренняя ставка дохода равна ... %. То есть при данной ставке теперешняя стоимость денежных потоков по проекту равна теперешней стоимости затрат по проекту.

Внутренняя ставка доходности определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. Другими словами – это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

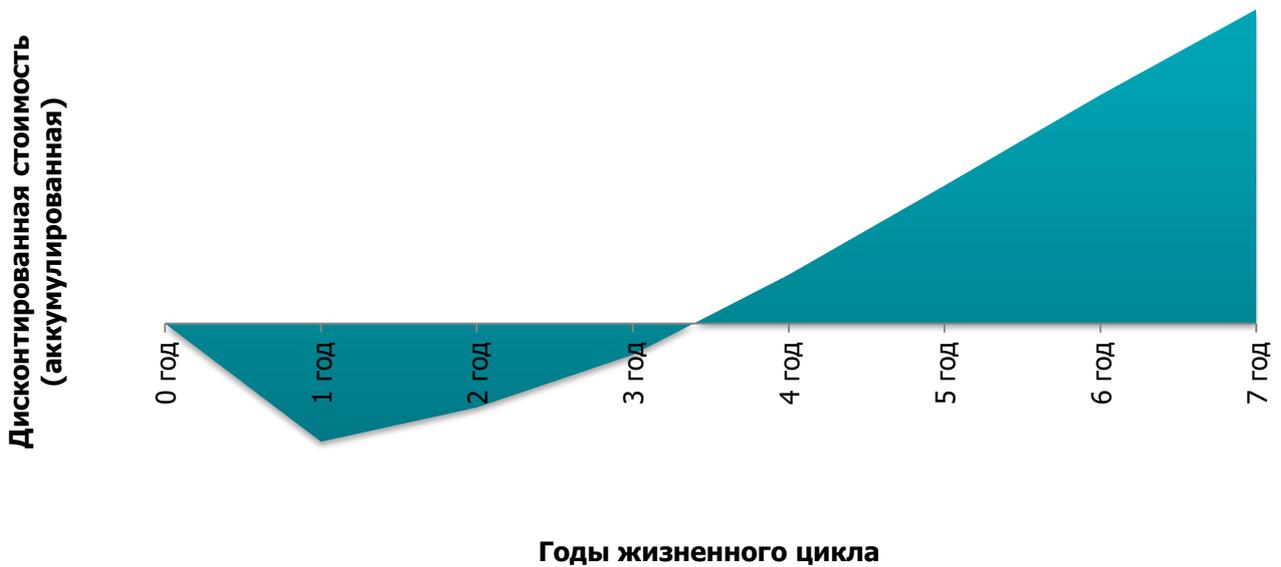
Рисунок 19. Внутренняя ставка доходности



Дисконтированный период окупаемости проекта

Дисконтированный период окупаемости проекта составляет ... месяца. То есть, вложенные в реализацию проекта средства с учетом принятой нормы дисконта вернутся инициатору проекта на протяжении ... года.

Рисунок 20. Период окупаемости проекта (с начала реализации проекта)



Показатели прибыльности вложений

Индекс прибыльности вложений по проекту составляет ..., что обозначает следующее: каждая потраченная компанией денежная единица принесет ей в ходе реализации проекта ... единицы дисконтированных денежных поступлений.

Рентабельность инвестиций показывает величину чистой прибыли, полученной вследствие вложения инвестиционных средств в проект и составляет по проекту ...%. То есть, при вложении одного доллара, компания получает \$... чистой прибыли.

Рентабельность продаж используется для осуществления контроля не только за себестоимостью реализованной продукции, но и за изменениями в политике ценообразования предприятия и характеризует операционную эффективность компании. Величина данного показателя составляет ...%. Это говорит о том, что каждый доллар дохода принесет предприятию \$... чистой прибыли.

8.3 Точка безубыточности по проекту

Для обеспечения безубыточного объема реализации, то есть объема, при котором величина расходов на продажи равна величине доходов, а прибыль равна «0», на планируемом предприятии необходимо реализовывать такой объем продукции:

Таблица 25. Безубыточный объем производства продукции

Год	Объем безубыточности в натуральном выражении, кг	Объем безубыточности в денежном эквиваленте, \$
Свежая ежевика Украина		
...
...
...
...
Свежая ежевика Экспорт		
...
...
...
...
Замороженная ежевика Украина		
...
...
...
...
Замороженная ежевика Экспорт		
...
...
...
...

Минимальная стоимость одного килограмма продукции для получения «0» прибыли по проекту, то есть работы в точке безубыточности должна составлять:

Таблица 26. Минимальная цена реализации 1 кг продукции, долл/кг

Год	Минимальная цена реализации 1 кг продукции, долл/кг
Свежая ежевика Украина	
...	...
...	...
...	...
...	...
Свежая ежевика Экспорт	
...	...

Год	Минимальная цена реализации 1 кг продукции, долл/кг
...	...
...	...
...	...
Замороженная ежевика Украина	
...	...
...	...
...	...
...	...
Замороженная ежевика Экспорт	
...	...
...	...
...	...
...	...

Запас финансовой прочности – величина, на которую плановый объем реализации будет превышать точку безубыточности – составит:

Таблица 27. Запас финансовой прочности, %

Год	Запас финансовой прочности, %
Свежая ежевика Украина	
...	...
...	...
...	...
...	...
Свежая ежевика Экспорт	
...	...
...	...
...	...
...	...
Замороженная ежевика Украина	
...	...
...	...
...	...
...	...
Замороженная ежевика Экспорт	
...	...
...	...
...	...
...	...

АНАЛИЗ РИСКОВ

9.1 Факторный анализ рисков проекта

Риски упущенной финансовой выгоды и потребительские риски

...

Ресурсный риск и риск внедрения

...

Бюрократические и административные риски

...

Финансовые риски

К финансовым рискам относятся:

1. ...;
2. ...;
3. ...;
4. ...;
5.

Технологические риски

...

Правовые риски

Существующие недостатки украинской правовой системы и украинского законодательства приводят к созданию атмосферы неопределенности в области коммерческой деятельности – возникает правовой вид риска.

К таковым недостаткам следует отнести:

- ...;
-

9.2 Стратегия снижения рисков

При нестабильности экономической ситуации, для уменьшения рискованности проекта, предприятие может создать фонд коммерческого риска, куда необходимо отчисляться ... % чистой прибыли предприятия. Альтернативным методом снижения риска есть сотрудничество со страховыми компаниями, но на сегодняшний день страховые компании крайне неохотно страхуют риски сельскохозяйственных предприятий, что работают на открытом грунте.

Для предупреждения рисков могут также быть приняты решения по применению следующих мероприятий:

- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;
- ...;

9.3 SWOT-анализ

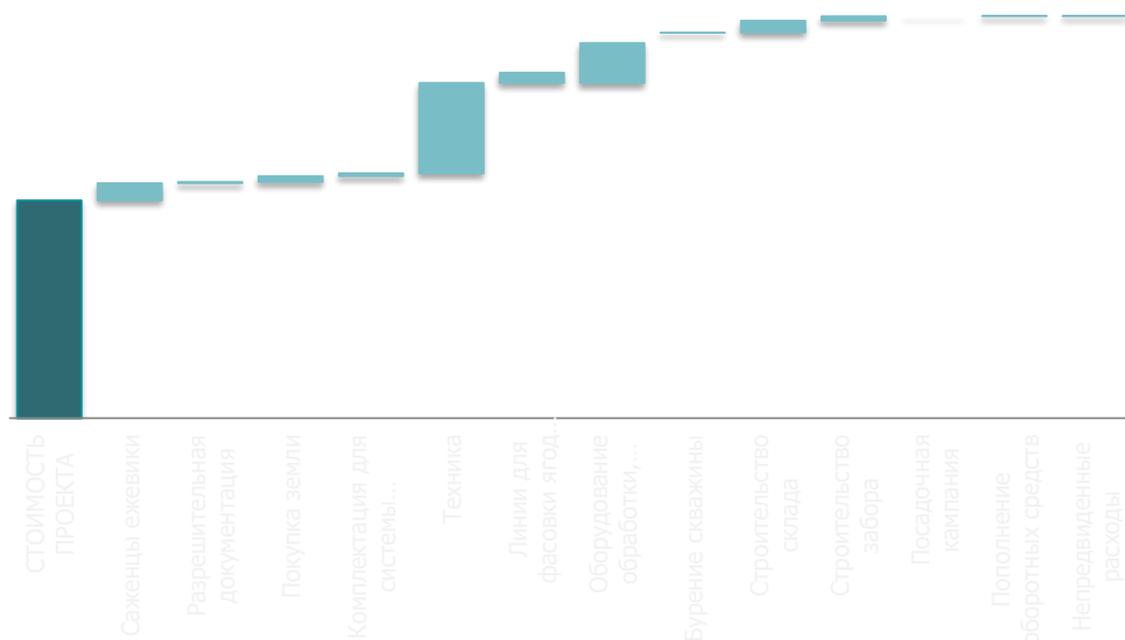
Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Слабые стороны (W)	Внешние угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ...

10. ВЫВОДЫ

Проектом предусматривается создание специализированного сельскохозяйственного предприятия по выращиванию ежевики. Реализация проекта предусматривает покупка земельного участка площадью ... га для выращивания ягод, а также приобретение необходимой сельскохозяйственной техники.

Для реализации запланированных мероприятий инициатору потребуются собственные средства в размере \$

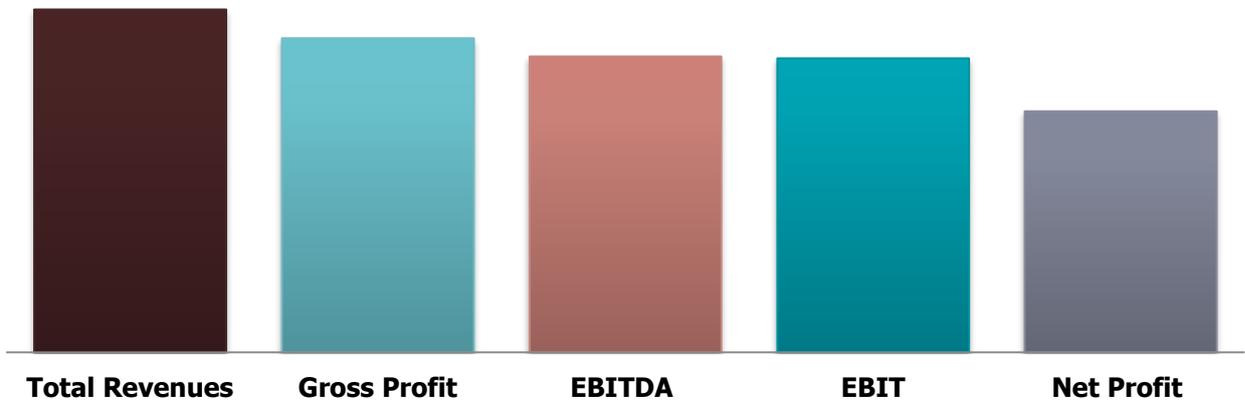
Рисунок 21. Направления инвестирования



Рассматриваемый проект характеризуется высокими положительными значениями показателей деятельности и эффективности. За 7 лет функционирования производства планируется достичь следующих результатов:

- совокупный валовой доход составит - \$...;
- капитализированная чистая прибыль - \$...;
- совокупный денежный поток – \$

Рисунок 22. Показатели прибыльности проекта



Ставка дисконтирования проекта составляет ...%, при ней достигаются такие показатели инвестиционной привлекательности:

- Чистая текущая стоимость проекта – \$...;
- Внутренняя ставка доходности на уровне – ...%;
- Дисконтированный период окупаемости – ... года.

Рентабельность продаж составляет ...%. Это говорит о том, что каждый доллар дохода принесет предприятию \$... чистой прибыли.

Рисунок 23. Показатели рентабельности (суммарно за 7 лет)

