

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КМР. 466 “С” 2021.03.16. 19 ПЗ

СІРМАНА ГЕРМАНА АНДРІЙОВИЧА

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 347.278:330.322.4

ПОГОДЖЕНО

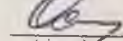
Декан факультету аграрного менеджменту


ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

(назва факультету (ННІ))

(назва кафедри)

  
(підпис) Остапчук А.Д.  
(ПІБ)

  
(підпис) Луцяк В.В.  
(ПІБ)

"20" 11 2021 р.

"15" 11 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління проєктами в аграрній сфері (на прикладі вирощування фундука)»

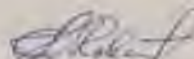
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Адміністративний менеджмент»  
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

  
(підпис)

Ковтун О.А.  
(ПІБ)

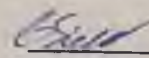
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

  
(підпис)

Ралко О.С.  
(ПІБ)

Виконав:

  
(підпис)

Сірман Г.А.  
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2021

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

д.е.н. професор Луцьк В.В.  
(підпис) (ПІБ)  
"17" 02 20 21 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сірману Герман Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)  
Освітня програма «Адміністративний менеджмент  
(назва)  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління проектами в аграрній сфері (на прикладі вирощування фундука)»

затверджена наказом ректора НУБіП України від "16" лютого 2021 р. №105 "З"

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.01  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

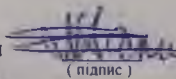
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ
2. АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ФУНДУКА ТА РОЛЬ УКРАЇНИ В СВІТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ
3. БІЗНЕС-ПЛАН ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОЩУВАННЯ ФУНДУКА

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

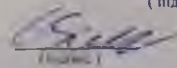
Дата видачі завдання "18" лютого 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Ралко О.С.  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

  
(підпис)

Сірман Г.А.  
(прізвище та ініціали студента)

Магістерська робота на тему «Управління проектами в аграрній сфері (на прикладі вирощування фундука)» містить 63 сторінки друкованого тексту, включає завдання на виконання роботи, вступ, 3 розділи, 7 підрозділів, висновки, список використаних джерел, 22 таблиці, 5 рисунків.

**Метою дослідження** є вивчити, систематизувати і узагальнити теоретико-методичні засади управління проектами в аграрній сфері та на їх основі розробити власний проект по вирощування фундуку на аграрному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є особливості організації підприємства з вирощування фундука.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні аспекти організації підприємства з вирощування фундука.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались методи аналізу й синтезу, моделювання та порівняльного аналізу. У першому розділі розглянуті теоретичні основи проектного менеджменту, 2 найпопулярніші методології: Waterfall та Agile та управління проектними ризиками.

У другому розділі проведено аналіз світового ринку фундука та представлені актуальні дані щодо найбільших виробників, імпортерів та експортерів.

У третьому розділі проведено бізнес-план по організації підприємства з вирощування фундука.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** проектний менеджмент, фундук, бізнес-план, методи управління проектами, управління ризиками.

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Методи управління проектами.....	7
1.2 Життєвий цикл управління проектами.....	11
1.3 Управління ризиками. Проектний менеджмент в аграрному виробництві.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ФУНДУКА ТА РОЛЬ УКРАЇНИ В СВІТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ</b> .....	<b>28</b>
2.1 Дослідження кон'юнктури світового ринку фундука.....	28
2.2 Аналіз ринку фундука в Україні.....	35
2.2 Диверсифікація поставок фундука. Кейс Ferrero.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОЩУВАННЯ ФУНДУКА</b> .....	<b>41</b>
3.1 Обґрунтування доцільності створення проекту по вирощуванню фундука.....	41
3.2 Оцінка інвестиційної привабливості та ефективності запропонованого проекту.....	43
3.3 Визначення ризиків та стратегічних напрямів розвитку проекту по вирощуванню фундука.....	49
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>61</b>

Практичні досягнення від реалізації проектів в аграрній сфері є результатом застосування керівниками і управлінцями в своїй роботі практик, принципів, процесів, інструментів і методів управління проектами. Керівники проектів використовують ряд ключових навичок і застосовують знання, необхідні для задоволення потреб своїх клієнтів та інших людей або організацій, які беруть участь в здійсненні або зазнають вплив в результаті реалізації проекту (стейкхолдери).

Реалізація проектів – це основний спосіб створення цінності і досягнення вигоди в підприємстві [1]. У сучасній аграрній сфері керівникам підприємств необхідно вміти здійснювати управління в умовах обмежених бюджетів, стислих термінів, нестачі ресурсів і швидкої зміни технологій. Аграрна сфера характеризується високою динамічністю, тому аби зберегти конкурентоспроможність в такому середовищі, компанії активно вивчають мистецтво управління проектами з метою домогтися неухильного отримання нових цінностей.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає у постійному науково-практичному дослідженні процесу результативного управління проектами, що допомагає аграрним підприємствам досягати бізнес-цілей, задовольняти очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та підвищувати ефективність власної діяльності.

Погане управління проектом або відсутність управління проектом може привести до порушення встановлених термінів, перевищення вартості, поганої якості, неконтрольного розширення проекту, репутаційних втрат організації, незадоволеності зацікавлених сторін, нездатності досягти цілей, заради яких проект був організований [1].

Метою даної роботи є вивчити, систематизувати і узагальнити теоретико-методичні засади управління проектами в аграрній сфері та на їх основі розробити власний проект по виробування фундуку на аграрному підприємстві.

Виходячи з поставленої мети, у роботі поставлені такі завдання:

1. Описати основні методології проектного менеджменту.
2. Описати особливості відкриття підприємства по вирощуванню фундука.
3. Визначити основні тенденції розвитку світового ринку фундука.
4. Оцінити необхідний персонал та кадрову політику.
5. Дослідити формування прибутків за проектом.
6. Окреслити пропозиції з реалізації проекту.

*Об'єктом дослідження є особливості управління проектами в аграрній сфері та особливості організації підприємства з вирощування фундука.*

*Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні аспекти управління проектами в аграрній сфері та організації підприємства з вирощування фундука.*

*Апробація роботи.* Результати даного дослідження були апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: «Сучасний менеджмент: Виклики та можливості», 27 квітня

2021 року доповідь «Теоретичні аспекти управління проектами в аграрній сфері», а також на IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: «Нові виклики для аграрного сектору України

в умовах глобалізації», 26-27 жовтня 2021 року доповідь «Аналіз світового ринку фундука та роль України в світовому виробництві»

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

## 1.1 Методи управління проектами

Управління проектом - це процес виконання вимог проекту шляхом планування, впровадження, моніторингу та контролю результатів проекту з метою задоволення потреб замовника. Основними характеристиками проекту є створення унікального продукту, послуги чи результату, що не має аналогів.

Проект має обмежений термін і тимчасовий характер [1].

Унікальний продукт може бути або компонентом іншого продукту, або поліпшенням/виправленням вже наявного продукту (наприклад, усунення дефекту в кінцевому продукті).

Обмежений час виконання та тимчасовий характер означають, що проекту має певний початок і кінець. Можна визначити, коли проект завершено, порівнявши його з цілями та прогнозованими результатами, зазначеними у плані проекту.

Під управління проектом також розуміють процес управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами протягом всього циклу здійснення проекту за допомогою сучасних методів управління з метою успішного досягнення поставленої мети; роботу по встановленню зв'язків між різними елементами проекту, які повинні встановлюватись та регулюватись також і між учасниками проекту [3].

Успіх проекту безпосередньо залежить від методів, що використовуються для його управління. Але всі проекти унікальні та не існує універсальної методики, яка підійшла б для управління всіх проектів. Проте за довгий час існування управління проектами фахівці створили чимало методів управління проектами, найпопулярнішими з яких є Waterfall та Agile.

Найбільш поширений метод управління проектами базується на каскадному циклі (Waterfall), в якому завдання виконуються послідовно [4].

Тобто виконання наступного етапу проекту можливе тільки після закінчення попереднього. Цей підхід орієнтований на проекти, в яких існують жорсткі обмеження щодо послідовності виконання завдань та фінального результату. Вимоги до проекту, а також критерії оцінки якості проекту чітко



окреслюються ще на початку проекту і не змінюються в процесі реалізації. В рамках цієї методології виділяють 4 стадії:

Перша стадія – ініціація. На цьому етапі керівник проекту та команда обговорюють цілі, вимоги та фінальний результат проекту (зазвичай під час нарад та “мозкових штурмів”). Окреслюються часові рамки виконання проекту, визначаються необхідні ресурси, створюється проектна документація та отримується погодження від зацікавлених сторін проекту.

Друга стадія – планування. На цій стадії команда вирішує, як вона буде досягати мети, поставленої на стадії ініціації. Команда уточнює і деталізує мету і необхідні результати проекту. На підставі цієї інформації команда формує календарний план і бюджет, оцінює ризики і виявляє зацікавлені сторони. Визначається конфігурація майбутнього проекту і технічні способи його досягнення.

Третя стадія – реалізація. На цій фазі відбувається власне основна робота по проекту. Також в процесі реалізації проект перевіряється на відповідність вимогам зацікавлених сторін, виявляються і виправляються недоліки.

Четверта стадія – завершення. Формальні завершення всіх операцій проекту.

Кількість етапів може змінюватися залежно від масштабу проекту, але основа методології Waterfall не змінюється – проект розбивається на етапи, які виконуються в чіткій послідовності.

Великим плюсом даного підходу є те, що він вимагає від зацікавлених сторін визначити, що ж вони хочуть отримати, вже на першій стадії проекту. Це додає певну стабільність в роботі проекту, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проекту. До того ж, закладається додатковий час на кожному етапі на випадок будь-яких ускладнень і реалізації ризиків. При правильно проведеному етапі планування, керівник проектів завжди знає, якими ресурсами він володіє.

Основною слабкою стороною методології Waterfall є недостатність гнучкості. Цю методологію використовують в проектах, які майже не

змінюються в процесі реалізації. Але якщо в проекті ресурси і час не є ключовими обмеженнями, а зміст проекту є схильним до змін, то можливо краще використовувати гнучку методологію управління проектом, оскільки не всі проекти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за допомогою методології Waterfall.

Agile - сімейство гнучких ітеративно-інкрементальних методів управління проектами. Відповідно до даного підходу, проект розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроекти (ітерації), які потім «збираються» в готовий продукт.

Таким чином, ініціація і верхньорівневе планування здійснюються для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування та інші дії проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів (інкременти) швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації) в нього можна внести зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту.

Свою нинішню назву сімейство гнучких методологій отримало в 2001 з публікації Маніфесту Agile (Agile Manifesto), який закріпив основні цінності і принципи гнучкого управління проектами: командна робота, адаптація,

«Любов» до змін [5]

Сам по собі Agile - не метод управління проектами, а скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методології: Scrum, Kanban тощо.

Найголовніше сильна сторона Agile - гнучкість і адаптивність. Він може бути підлаштований під практично будь-які умови і процеси організації. Саме це зумовлює його нинішню популярність і те, скільки систем для різних областей було створено на його основі.

Один із принципів Agile: «Реакція на зміни важливіша, ніж дотримання плану». Саме швидка і достатньо безболісна реакція на зміни є причиною того, що багато великих компаній прагнуть зробити свої процеси більш гнучкими.

Зазвичай Agile використовується для розробки нових, інноваційних продуктів. У проектах по розробці таких продуктів існує висока частка невизначеності, а інформація про продукт розкривається по ходу проекту. В таких умовах реалізувати проект по методології Waterfall стає неможливо, оскільки немає достатньої інформації для планування.

Слабка сторона Agile полягає в тому, що кожній команді доведеться самостійно скласти свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує змін всієї організації, починаючи від процедур і закінчуючи базовими цінностями. Це тернистий шлях, який не всім організаціям під силу. Цей шлях потребує від лідера змін не тільки знань і наполегливості, а й серйозних адміністративних ресурсів, а також витрат.

Таким чином, порівняємо найпоширеніші методи управління проектами

(табл. 1.1.).

### Порівняння методів управління проектами Waterfall та Agile

	Waterfall	Agile
<b>Роль керівника проекту</b>	Менеджер проекту виступає активним керівником, визначає пріоритети та розподіляє завдання між членами команди.	Менеджер проекту виступає в першу чергу як фасилітатор, усуваючи будь-які бар'єри, з якими стикається команда. Команда несе більшу відповідальність за виконання роботи по проекту.
<b>Масштаб проекту (Scope)</b>	Результати та плани проекту чітко визначені та задокументовані на стадіях ініціювання та планування. Зміни можливі, але проходять процедуру запиту на зміну.	Планування відбувається за допомогою більш коротких ітерацій та зосереджується на швидкій доставці результатів. Подальші ітерації коригуються у відповідь на зворотний зв'язок або проблеми, які виникають.
<b>Графік проекту</b>	Наступна стадія починається тільки після завершення попередньої.	Робота над проектом організовується у фази, які називаються спринтами. Кожен спринт має визначену тривалість, із встановленим переліком результатів, яких потрібно досягнути і які плануються на початку спринту.
<b>Витрати проекту</b>	Витрати чітко контролюються під час всього життєвого циклу проекту.	Витрати та розклад можуть змінюватися з кожною ітерацією.

	<b>Waterfall</b>	<b>Agile</b>
<b>Якість проекту</b>	Менеджер проекту визначає критерії для вимірювання якості на початку проекту.	Команда постійно залучає зацікавлені сторони та майбутніх користувачів проекту, тестуючи продукт та регулярно впроваджуючи покращення.
<b>Комунікація</b>	Керівник проекту постійно повідомляє зацікавленим сторонам про досягнення ключових етапів та показників.	Команда сама комунікує з зацікавленими сторонами.
<b>Зацікавлені сторони</b>	Менеджер проекту постійно контролює залучення зацікавлених сторін, щоб забезпечити належне виконання проекту.	Команда постійно надає інформацію зацікавленим сторонам протягом усього проекту. Прогрес у досягненні етапів залежить від відгуків зацікавлених сторін.

Джерело: складено автором на основі [4], [5]

Agile і Waterfall — це дві відмінні методології управління проектами.

Agile — це ітеративна методологія, яка включає циклічний процес управління проектом. Waterfall — це послідовна методологія, в якій завдання виконуються більш лінійним способом. Вибір правильної методології для проекту буде залежати від уподобань та характеру кожного проекту. Деякі проекти потребують більш ітеративного процесу, а інші потребують більш послідовного підходу.

## 1.2 Життєвий цикл управління проектами

Згідно Керівництву до зводу знань з управління проектами, виділяють такі стадії життєвого циклу, які необхідні для будь-якого проекту: вони мають чіткі залежності і виконуються в одній і тій же послідовності в кожному проекті. Вони не залежать від області застосування або галузі, в якій реалізується проект [1].

- 1) Стадія ініціації — прийняття рішення про авторизацію проекту.
- 2) Стадія планування — визначення цілей, планування дій, необхідних для їх досягнення.

3) Стадія виконання — об'єднання необхідних ресурсів для виконання плану проєкту.

4) Стадія завершення — формальне закінчення проєкту.

Ініціація проєкту складається з процесів, що сприяють формальній авторизації початку нового проєкту або фази проєкту. Процеси ініціації часто виконуються поза рамками проєкту та пов'язані з організаційними, програмними або портфельними процесами. Через це межі проєкту можуть розмиватися. Наприклад, необхідно задокументувати практичні потреби та вимоги організації, здійснити оцінку альтернатив перед початком реалізації стадії ініціації.

На цій стадії розробляється чіткий опис цілей проєкту, куди включається і обґрунтування того чому даний проєкт є найкращим варіантом і наскільки він задовольняє необхідним вимогам. В документацію по даному рішенню вноситься загальний опис змісту проєкту, результатів його реалізації, тривалості проєкту, а також прогноз необхідних ресурсів. Рамки проєкту можуть бути скориговані шляхом документування процесів вибору проєкту. Відповідальність керівництва в рамках організації визначається місцем проєкту в стратегічному плані організації. У багатозадачних проєктах наступні фази також включають в себе процеси ініціації; це робиться для оцінки припущень і рішень, прийнятих під час початкових процесів розробки статуту проєкту і попереднього опису змісту проєкту.

Під час стадії ініціації відбувається розробка статуту проєкту, в якому описується загальний зміст та цілі проєкту, а також за допомогою цього документу офіційно призначається менеджер проєкту. Статут сповіщає всіх зацікавлених осіб про те, що проєкт отримав підтримку і схвалення вищого керівництва. Він служить офіційним повідомленням для функціональних підрозділів компанії про необхідність і бажаність їх участі. Статут проєкту направляє ресурси організації, включаючи час, матеріали, грошові кошти, персонал, на здійснення проєктних робіт.

На стадії ініціації також здійснюється аналіз та пріоритезація стейкхолдерів в залежності від рівня повноважень та зацікавленості в проекті.

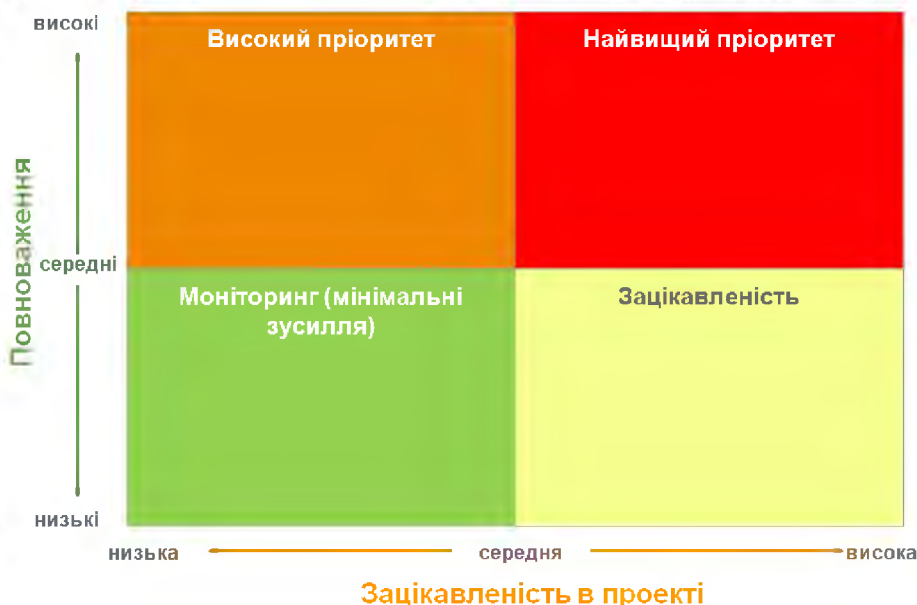


Рис. 1.1. Пріоритизація стейкхолдерів на стадії ініціації проекту [1]

На стадії планування команда проекту здійснює наступні кроки, але не всі з них є обов'язковими. Це залежить від особливостей проекту. Команда проекту вирішує які кроки необхідно здійснити і хто з членів команди є відповідальним.

1. Розробка плану управління проектом. Процес, необхідний для визначення, підготовки, координації та інтеграції всієї допоміжної інформації в план управління проектом. План управління проектом стає первинним джерелом інформації по плануванню, виконанню, моніторингу, а також закриттю проекту.

2. Планування визначення змісту. Процес, необхідний для створення плану управління змістом проекту і визначення ієрархічної структури робіт, а також розробки детального опису змісту проекту, на підставі якого будуть прийматися рішення по проекту.

3. Створення ієрархічної структури робіт. Процес, необхідний для поділу основних результатів поставки проекту і робіт проекту на більш дрібні елементи, якими легше управляти.

4. Визначення складу операцій та взаємозв'язків між ними. Процес, необхідний для ідентифікації конкретних операцій, які слід виконати для отримання різних результатів проекту, а також для визначення і документування взаємозв'язків між операціями.

5. Оцінка ресурсів операцій. Процес, необхідний для оцінки типу і кількості ресурсів, необхідних для виконання кожної запланованої операції.

6. Оцінка тривалості операцій. Процес, необхідний для оцінки кількості робочих періодів, які будуть потрібні для завершення окремих планових операцій.

7. Розробка розкладу. Процес, необхідний для аналізу послідовності, тривалості операцій, вимог до ресурсів і обмежень по терміну з метою створення розкладу проекту.

8. Розробка бюджету витрат. Процес, необхідний для оцінки загальної вартості операцій та пакетів робіт.

9. Планування якості. Процес, необхідний для визначення стандартів якості, які відповідають проекту.

10. Планування людських ресурсів. Процес, необхідний для визначення і документування ролей в проекті, відповідальності та звітності, а також створення плану забезпечення проекту персоналом.

11. Планування комунікацій. Процес, необхідний для визначення потреб учасників проекту щодо отримання проектної інформації.

12. Ідентифікація ризиків та планування управління ризиками. Процес, необхідний для визначення ризиків, які можуть вплинути на проект, документування їх характеристик, а також підходів по управлінню ризиками проекту.

13. Аналіз ризиків. Процес, необхідний для встановлення пріоритетів ризиків з метою їх подальшого аналізу щодо ймовірності і впливу.

14. Планування реагування на ризики. Процес, необхідний для розробки варіантів і операцій для підвищення можливостей і зниження загроз цілям проекту.

15. Планування покупок. Процес, необхідний для визначення, що, як і коли слід придбати.

16. Планування контрактів. Процес, необхідний для документування вимог до продуктів, послуг та результатів, а також для пошуку потенційних постачальників.

Наступна стадія (реалізації) складається з процесів, які використовуються для здійснення робіт, зазначених в плані управління проектом для виконання вимог проекту. Ця стадія включає в себе координацію людей і ресурсів, а також інтеграцію і виконання операцій проекту відповідно до плану управління проектом. Крім того, на стадії реалізації йде робота зі змістом проекту, в який вносяться схвалені зміни та коректуються плани, що може зачіпати тривалість операцій, наявність і ефективність ресурсів, а також непередбачені ризики. Незалежно від того, чи вплинуть такі відхилення на план управління проектом чи ні, вони можуть викликати необхідність аналізу, результати якого спричинять запит на зміну. Якщо цей запит буде схвалений, то це може привести до зміни плану управління проектом і, можливо, утвердженню нового базового плану.

Переважна частина бюджету проекту піде саме на виконання стадії реалізації, в яку входять наступні кроки:

1. Керівництво та управління виконанням проекту. Управління різними організаційними і технічними процесами для виконання робіт, передбачених в плані управління проектом.

2. Процес забезпечення якості. Здійснення планових систематичних операцій по перевірці якості (аудит або незалежна експертиза), що дозволяє впевнитися, що в проекті використовуються всі необхідні процеси для виконання вимог.

3. Набір та розвиток команди проекту. Процес, необхідний для отримання людських ресурсів, потрібних для виконання проекту та підвищення компетенції і взаємодії членів команди для поліпшення виконання проекту.



4. Поширення інформації. Процес, необхідний для забезпечення своєчасного доступу учасників проекту до потрібної їм інформації.

5. Вибір постачальників. Вивчення пропозицій, вибір потенційних продавців і укладення письмового контракту.

До останньої стадії (стадії завершення) входять процеси, які використовуються для формального завершення всіх операцій проекту або фази проекту, передачі завершеного продукту іншим особам. Виконання процесів в цій стадії підтверджує, що належним чином здійснені процеси для закриття проекту або фази проекту, і формально закріплюється, що проект закінчено.

1. Закриття проекту. Завершення всіх операцій, щоб формально закрити проект або фазу проекту.

2. Закриття контрактів. Процес, необхідний для завершення і врегулювання кожного контракту (в тому числі завершення діючих контрактів), що займає проект або фазу проекту.

### **1.3 Управління ризиками. Проектний менеджмент в аграрному виробництві.**

Проектна діяльність, як і будь-який інший вид діяльності, здійснюється під впливом безлічі безперервно мінливих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Залежно від характеру конкретного проекту до таких факторів можна віднести як глобальні економічні та фінансові потрясіння, так і банкрутство окремих контрагентів, що беруть участь у реалізації проекту, як загальний рівень світового науково-технічного прогресу, так і надійність роботи конкретного виду обладнання чи матеріалів, задіяних у проекті, тощо. Можливий вплив подібних факторів не дозволяє з повною впевненістю говорити про те, що результати проекту точно відповідатимуть поставленим цілям. У зв'язку з цим часто говорять, що проект реалізується «в умовах ризику» або «в умовах невизначеності», при цьому

поняття «ризик» та «невизначеність» у цьому випадку використовуються як синоніми, хоча їх треба розділяти.

Якщо говорити про проектну діяльність, яка, безумовно, є цілеорієнтованою, то її ефективність оцінюється насамперед за ступенем досягнення поставленої мети. У зв'язку з цим, говорячи про проектні ризики, в першу чергу необхідно враховувати можливе відхилення від цілей проекту, викликане їх реалізацією, а не абсолютні розміри втрат або придоань. Саме розуміння ризиків не тільки як загроз, а й як потенційних можливостей разом із орієнтацією досягнення цілей проекту найбільшою мірою відповідає філософії проектного управління.

Під невизначеністю розуміється об'єктивний стан середовища, в якому реалізується проект, що не дозволяє точно передбачити майбутні наслідки прийнятих рішень через неповноту і неточність наявної інформації, обмежених можливостей її сприйняття та аналізу. Ризик проекту — це невизначена подія чи умова, яка у разі реалізації матиме негативний або позитивний вплив на цілі проекту (зміст, терміни, вартість, якість) [1].

Управління ризиками – це ключова функція, необхідна для успішного управління проектом. Воно має здійснюватися тією чи іншою мірою в ході реалізації всіх проектів, а в рамках окремого проекту — на всіх фазах протягом життєвого циклу, у кожній групі процесів, будучи невід'ємною частиною кожного аспекту управління проектом.

Слід зазначити, що незалежно від характеру та області прояву ризиків за інших рівних умов існує залежність між стадією життєвого циклу проекту та рівнем невизначеності результатів, можливістю вплинути на успішність проекту та вартістю внесення змін до проекту.

Після того, як план проекту буде підкріплений формальним прийняттям фундаментальних рішень, укладенням угод та контрактів, а також у міру завершення частини робіт, знижується не лише рівень невизначеності, але й можливість істотних змін у проекті з метою використання можливостей, що з'явилися, або запобігання загрозам. Зміни, ініційовані на пізніх етапах

реалізації проекту, можуть призвести до великих додаткових витрат і затягування термінів завершення проекту, що, своєю чергою, негативно вплине на досягнення його цілей. Наприклад, якщо на початковій стадії

проекту буде виявлено ризик використання обраних саджанців фондука (припустимо, їх низьку морозостійкість), то зміна плану проекту, пов'язана зі

зміною саджанців, що використовуються, може спричинити лише незначні затримки термінів реалізації проекту (за умови, що існують альтернативні, відповідні за своїми характеристиками та ціною саджанці). Однак якщо цей

ризик буде виявлений лише на стадії реалізації проекту, це призведе до значно

серйозніших наслідків — від необхідності пошуку нового постачальника та виплати штрафних санкцій за розірвання договору первісному постачальнику до необхідності повторного виконання робіт. Таким чином, більш пізнє

виявлення та реагування на ризик тягне як суттєві тимчасові, так і матеріальні

втрати, які в кінцевому рахунку можуть призвести до недосягнення цілей

проекту (зриву строків його реалізації, істотного перевищення бюджету та зниження якості одержуваних результатів).

Управління ризиками проекту здійснюється не ізольовано, а в умовах,

що визначаються конкретним проектом, організацією, що реалізує проект, а

також цілою низкою інших факторів — економічних, технологічних, соціальних та ін. Тому перш ніж приступати безпосередньо до планування управління ризиками, необхідно визначити ті умови, зовнішні та внутрішні, в

яких воно здійснюватиметься, або так званий контекст управління ризиками.

До внутрішніх умов можна віднести характеристики та цілі самого проекту,

характеристики, цілі та організаційну структуру компанії, що реалізує проект,

існуючі корпоративні стандарти та політики, що так чи інакше відносяться до

управління ризиками проекту, наявні ресурси (матеріальні, фінансові,

інформаційні, людські, технологічні та ін.), толерантність до ризику

акціонерів та керівництва компанії, готовність приймати ризик задля

досягнення поставленої мети, та ін. До зовнішніх умов відносяться економічні,

правові, соціальні, технологічні, природно-кліматичні, конкурентні,

екологічні та інші умови, і навіть ставлення до ризику основних зовнішніх стейкхолдерів проекту.

Після збору інформації, яка потрібна для планування управління ризиками, розробляється відповідний план. Зміст плану управління ризиками проекту може залежати від складності та розмірів проекту та включати такі розділи:

- Загальні положення.
- Опис проекту, включаючи цілі проекту, зовнішні вимоги до проекту та його результати.

• Контекст управління ризиками, зокрема аналіз стейкхолдерів проекту.

• Цілі та завдання управління ризиками, у тому числі цільові та порогові показники ризику, шкали для визначення рівня впливу та ймовірності реалізації ризику, ранжування цілей проекту та критерії ранжування ризиків.

• Методологія управління ризиками (підходи, інструменти та джерела даних).

• Організація управління ризиками, у тому числі розподіл ролей та відповідальності, взаємозв'язок з іншими областями управління проектом.

- Бюджет управління ризиками.

• Терміни, тривалість та періодичність проведення заходів щодо управління ризиками.

• Порядок, періодичність та форма звітності та оцінки ефективності управління ризиками.

Конкретні значення шкали або опис її градацій, що визначають рівень впливу ризику на ту чи іншу мету, розробляються для кожного проекту окремо. Має бути врахована як специфіка компанії (зокрема толерантність до ризику), і характеристики самого проекту (його розмір, стратегічна важливість, жорсткість обмежень та ін.). Наприклад, для невеликої компанії,

що реалізує проект із запуску інтернет сайту, перевищення витрат на розробку сайту в 2 рази (допустимо, на 100 тис. грн.) може суттєво вплинути на успішність проекту або навіть призвести до припинення або відмови від його

реалізації у зв'язку з нестачею фінансування. У той же час у разі такого перевищення витрат для аналогічного проекту, що реалізується великим агропідприємством, дворазове зростання витрат на розробку сайту не є критичним для фінансових показників, а може дати кращий фінальний результат.

Приклад шкали оцінки впливу ризику на основні цілі проекту

Рівень	Вплив на цілі проекту		
	Строки	Вартість	Якість
Дуже високий	Більше 3 місяців	Більше 1.5 млн грн.	Результат проекту повністю не відповідає вимогам, що висуваються.
Високий	1-3 місяці	0.5-1.5 млн грн.	Результат проекту вимагає суттєвого доопрацювання
Середній	10-30 днів	150-500 тис. грн.	Зачеплено основні якісні характеристики результату проекту
Низький	3-10 днів	50-150 тис. грн.	Торкнулися другорядних якісних характеристик результату проекту
Дуже низький	1-3 днів	10-50 тис. грн.	Незначний вплив на результат проекту

Джерело: складено автором на основі [1]

Першим етапом, безпосередньо пов'язаним з аналізом ризиків, є ідентифікація ризиків. Мета даного етапу - виявлення максимально можливої кількості ризиків і якомога повніший їх опис. У ході ідентифікації виявляються ті події або умови, які можуть вплинути на досягнення цілей проекту, визначається, яким чином ці події можуть відбутися і який механізм їх впливу на цілі проекту. Ідентифіковані ризики, їх опис та характеристики документуються (наприклад, у формі реєстру ризиків) для подальшого аналізу та оцінки.

Початковим етапом оцінки ризиків є якісна оцінка, заснована на визначенні ймовірності та рівня наслідків реалізації кожного ідентифікованого ризику. Мета цього етапу - ранжування ризиків за загальним рівнем

значимості, який розраховується як добуток ймовірності реалізації та рівня наслідків ризику.

Далі, для найбільших ризиків, якщо це можливо, проводиться кількісна оцінка, в ході якої на основі фінансових та інших моделей проекту визначається кількісний вплив ризиків на загальні цілі проекту. Результати кількісної оцінки використовуються для більш точного ранжування ризиків, а також при розробці та оцінці ефективності заходів з управління ризиками.

Мета етапу планування заходів з управління ризиками – це визначення стратегії та розробка конкретних дій, спрямованих на зниження схильності проекту до впливу негативних ризиків (загроз) та на ефективне використання сприяючих можливостей.

Моніторинг і управління ризиками – це процес безперервного відстеження як вже ідентифікованих ризиків, так і факторів впливу, що знову виникають, який здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту. За підсумками моніторингу відбувається перегляд значимості ризиків, приймаються рішення про виконання плану заходів з управління ризиками та оцінюється їх ефективність.

Разом із моніторингом протягом усього проекту відбувається обмін інформацією, що стосується управління ризиками. Цей процес здійснюється як у рамках внутрішніх комунікацій проекту, так і в процесі консультацій із зовнішніми стейкхолдерами та експертами.

Для оцінки та подальшого управління ризиками спочатку необхідно зібрати і проаналізувати інформацію про проект, його зміст та основні етапи реалізації, а також про умови, в яких він реалізується. На основі отриманих даних проводиться ідентифікація ризиків, яка є першим етапом аналізу ризиків проекту. Мета ідентифікації - це виявлення максимально можливої кількості ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей проекту, та документування їх характеристик. Дуже важливо переконатися, що в процесі ідентифікації виявлено широке коло ризиків, що породжуються як зовнішніми, так і

внутрішніми факторами, які стосуються всіх аспектів реалізації та управління проектом.

При проведенні ідентифікації необхідно також враховувати, що одні ризики не можуть бути виявлені на ранніх стадіях проекту, інші можуть з'явитися вже в ході його реалізації. Це може бути викликано цілою низкою причин як внутрішніх, так і зовнішніх. До них можна віднести зміни в самому проекті (в його цілях, змісті, внутрішніх ресурсах, у тому числі трудових, та ін.), перехід на використання інших технологій і матеріалів, законодавчі та регулятивні зміни, зміна вимог та очікувань замовника, соціальні та загальноекономічні потрясіння та багато іншого.

У зв'язку з цим процес ідентифікації має здійснюватися ітеративно. Повторну ідентифікацію ризиків необхідно проводити періодично протягом усього життєвого циклу проекту, а частота проведення процедур, спрямованих на виявлення ризиків, може бути визначена на етапі планування управління ризиками.

Для найбільш повного виявлення можливих ризиків проекту до процесу ідентифікації може залучатися необмежене коло осіб, до якого включені не тільки члени команди проекту, але також всі учасники проекту, інші співробітники та фахівці організації, майбутні кінцеві користувачі результатів проекту, сторонні експерти та консультанти. Однак необхідно, щоб склад учасників процесу ідентифікації був релевантним по відношенню до специфіки проекту та потенційних ризиків.

Насамперед процес ідентифікації може спиратися на інформацію про ризики аналогічних проектів, вже реалізованих як у межах цієї організації, так і іншими компаніями.

Основними джерелами інформації для ідентифікації ризиків на основі минулого досвіду можуть бути:

- Архівні документи щодо реалізованих компанією аналогічних проектів.
- Галузеві бази даних.

- Досвід участі стейкхолдерів у аналогічних проєктах.
- Опис у науково-практичній літературі та дослідницьких звітах досвіду та кращих практик управління ризиками аналогічних проєктів.

Інший напрямок ідентифікації – аналіз проєкту, в ході якого детально вивчаються його характеристики. У процесі такого аналізу потрібно значно менше зовнішньої інформації. Насамперед аналізу піддаються плани управління та документація щодо окремих функціональних областей проєкту.

Ключовими моментами, на які слід звернути увагу при аналізі проєктної документації, є якість її складання, узгодженість планів управління окремими аспектами проєкту між собою та їх тимчасова синхронізація, реалістичність закладених при складанні планів передумов та припущень. При цьому потрібно звертати увагу не тільки на параметри, досягнення яких є малоімовірним (наприклад, занадто короткі терміни або дуже обмежений бюджет на виконання окремих робіт і етапів проєкту), але і на завищення подібних параметрів.

До основних методів ідентифікації ризиків на основі аналізу проєкту належать:

- аналіз обмежень та припущень;
- аналіз проєктної документації;
- аналіз опитувальних листів (контрольних списків).

Нарешті, третій напрямок ідентифікації ризиків – це виявлення тих подій чи умов, які можуть реалізуватися у майбутньому і вплинути на досягнення цілей проєкту. Для цього, як правило, використовуються експертні методи як із залученням одного учасника, так і групові, що вимагають відповідної модерації та фасилітації процесу. Можливі ризики ідентифікуються на основі аналізу динаміки зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозу конкурентної ситуації на ринку, оцінки доступності в майбутньому необхідних матеріалів та можливості залучення кваліфікованих підрядників, на виявленні залежностей між різними факторами ризику та розроблення можливих ланцюжків розвитку подій тощо.



Крім виявлення ризиків, мета ідентифікації — документальне оформлення їх характеристик. Ключовий документ, який є головним результатом процесу ідентифікації та доопрацьовується на всіх наступних стадіях управління ризиками проекту – це реєстр ризиків. Залежно від цілей та рівня деталізації аналізу реєстр ризиків може містити таку інформацію:

- чіткий опис ризику;
- фактори ризику;
- якісний опис наслідків реалізації ризику (сценаріїв розвитку подій);
- оцінку ймовірності реалізації ризику (якісна чи кількісна);
- оцінку впливу реалізації ризику на цілі проекту (якісна чи кількісна);
- інтегральну оцінку ризику (на основі ймовірності та наслідків реалізації);
- оцінку впливу ризику на інші ризики;
- індикатори та тригери ризику;
- можливі терміни вияву ризику;
- відповідальна особа/підрозділ;
- рекомендації щодо управління ризиком;
- примітки, джерела інформації та ін.

Частина інформації додаватиметься до реєстру ризиків при проведенні наступних етапів аналізу ризиків, зокрема якісні та кількісні оцінки ймовірності та наслідків реалізації ризику, уточнений та доповнений перелік основних заходів щодо реагування на ризик та інше. Крім того, реєстр ризиків регулярно оновлюватиметься у процесі виконання процедур періодичної повторної ідентифікації та переоцінки ризиків.

В аграрному виробництві цінність проекту можна визначити в залежності від користі, яку надасть фінальний продукт проекту при виконанні вимог, які плануються реалізувати. Необхідно виконати дві умови аби створити цінність проекту. До першої умови входить здатність проектного менеджера реалізувати проект відповідно до узгодженого плану, друга умова - знайти спосіб гармонізувати цінність проекту для всіх стейкхолдерів через унікальні

властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга - достатньою умовою створення цінності проекту.

Проект, який задовольняє таким умовам, може збільшити цінність активів сільськогосподарського підприємства, створити інтелектуальну цінність і цінність інновації в результаті своєї реалізації, оскільки його продукт створює нову соціальну цінність для суспільства і цінність для власників. Також він може сформувати цінність балансування інтересів зацікавлених сторін, яка виділяє цінність володіння проектом для кожної зацікавленої сторони і проводить синергію для майбутньої вигідної співпраці або нової моделі кросс-індустріального аграрного бізнесу, де при виконанні проекту необхідно уміло балансувати інтереси учасників.

На рівні всієї аграрної компанії цінність застосування технології проектного управління не просто призводить до зростання цінності компанії внаслідок успішного виконання конкретних проектів і програм, але створює підґрунтя та потенціал для її підвищення, оскільки проявляється у декількох стратегічних аспектах:

- 1) наявність та постійний розвиток системи управління проектами в компанії можна вважати нематеріальним активом, що, безумовно, підвищує її ринкову вартість;
- 2) результативність проектної діяльності є вагомим чинником залучення компанії до масштабних інвестиційних проектів і програм і, в свою чергу, виводить саму компанію на нову орбіту, посилює її конкурентну позицію;
- 3) для компаній, що обрали вектором свого розвитку стратегію диверсифікації, надання зовнішніх послуг з управління проектами може стати окремим бізнесом;

- 4) управління проектами сьогодні користується значним попитом, її ринок має невисокий рівень конкуренції і значні перспективи з огляду на надзвичайно гостру потребу у зростанні масштабів інвестиційної діяльності в рамках вітчизняної та глобальної економік.

Такий широкий спектр проявів цінності проектного управління зумовлюється, з одного боку, великою кількістю стейкхолдерів окремого проекту чи програми, кожен з яких отримує свою цінність, а з іншого - суттєвою роллю технологій проектного менеджменту у загальному «наборі» управлінського інструментарію аграрної компанії, що значною мірою забезпечує ефективність реалізації стратегічних планів підприємства і закладає підвалини його довгострокового і стійкого ринкового успіху.

В умовах зростаючої динаміки розвитку ринку, необхідності підвищення конкурентоздатності організації, оптимізації бізнес-процесів і реагування на зовнішні складні обставини управління проектами відіграє важливу роль, оскільки призводить до скорочення витрат компанії.

Проблему управління проектами в аграрному виробництві досліджують з різних позицій, переважно технічних і технологічних.

Наприклад, деякі вчені обґрунтовують нову парадигму управління проектами, засновану на CPLEX методі, що передбачає планування проектів на базі інтеграції штучного інтелекту з управлінням проектами. Для цього дослідники розробили математичну модель, цільовою функцією якої є мінімізація витрат ресурсів [6]. Або аналізують системи автоматизованого управління проектами та можливість їхнього використання в проектах виробництва аграрної продукції та визначають особливості управління портфелями проектів аграрних підприємств [7].

Угорські вчені з'ясували, що не тільки великі аграрні підприємства, але навіть малі та середні суб'єкти агробізнесу шукають працівників, які мають знання та досвід в управлінні проектами. Це пов'язано зі зростанням кількості проектів у сільському господарстві. Аналізуючи навички та здібності, потрібні менеджеру аграрного проекту, вчені встановили, що більшість опитаних зазначили важливість постійного (неперервного) навчання, зокрема під час тренінгів, витрати на участь у яких компенсуються вигодами [8].

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ФУНДУКА ТА РОЛЬ УКРАЇНИ В СВІТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ

# НУБІП України

### 2.1 Дослідження кон'юнктури світового ринку фундука

За останніми даними Міжнародної ради з горіхів і сухофруктів (International Nut and Dried Fruit Council Foundation — INC) в сезоні 2020/2021

світовий урожай фундука склав 512,000 метричних тон. Це другий результат

за останні 10 років (сезон 2019/2020 – 539,000 метричних тон), а у порівнянні

з сезоном 2010/2011 (417,000 метричних тон) урожай збільшився майже на

20% [9]. Динаміку світового урожаю фундука за 2010-2021 рр.

представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

# НУБІП України

### Світовий урожай фундука (2010-2021 роки), метричні тони

Рік	Кількість тон
2010/2011	417,950
2011/2012	374,600
2012/2013	469,908
2013/2014	449,380
2014/2015	357,240
2015/2016	497,150
2016/2017	398,060
2017/2018	510,270
2018/2019	460,043
2019/2020	539,925
2020/2021	512,100

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Туреччина є найбільшим виробником фундука, на неї припадає майже 62% світового виробництва (320,000 метричних тон). Фундук вирощують уздовж узбережжя Чорного моря, в 2 основних зонах: 1) туриста область від Орду до Різе (55 відсотків врожаю), 2) рівнинний сільськогосподарський регіон на захід від Орду до Самсуна і територія на захід від Самсуна (45 відсотків врожаю).[10]

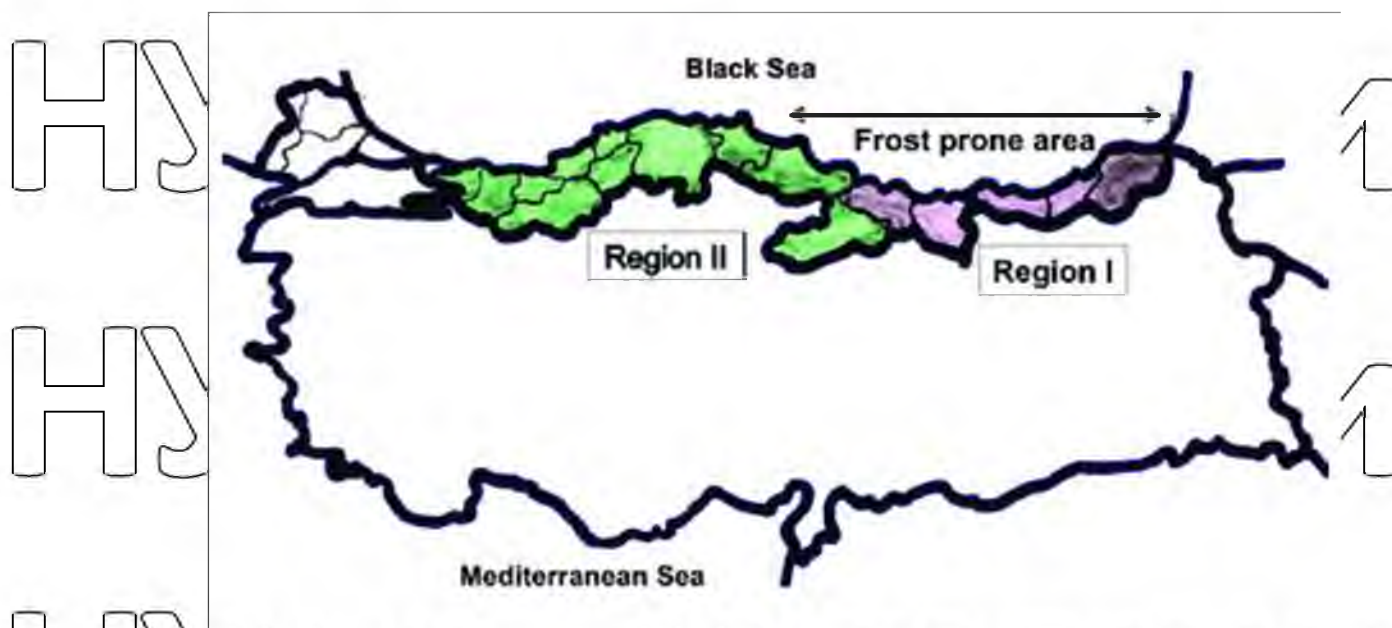


Рис. 2.1. Основні зони виробництва фундука в Туреччині

Джерело: [11]

Друге місце за виробництвом посідає Італія (15%), яка вперше цього року пододала позначку 75,000 метричних тон. Третє місце ділять між собою США, Чилі та Азербайджан (на кожну країну припадає 4% світового виробництва та приблизно 20,000 метричних тон). Цього року урожай фундука в США (22,600 метричних тон) та Чилі (20,200 метричних тон) є рекордним для цих країн.

Таблиця 2.2.

Найбільші виробники фундука (2020-2021 роки), метричні тони

Країна	Кількість тон	% світового виробництва
Туреччина	320,000	62%
Італія	75,200	15%
США	22,600	4%

Азербайджан	21,000	4%
Чилі	20,200	4%
Грузія	17,500	3%
Іран	9,000	2%
Інші країни	26,600	6%

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Якщо порівнювати цьогорічні об'єми виробництва із середньорічними показниками виробництва за останні 5 років, то можна побачити, що внесок Туреччини у світове виробництво зменшився на 6%, а у Італії та Азербайджану збільшився на 4% і 1% відповідно.

Таблиця 2.3.

#### Середньорічні показники виробництва за останні 5 років, метричні тони

Країна	Кількість тон	% світового виробництва
Туреччина	328,600	68%
Італія	53,450	11%
Азербайджан	22,136	5%
Грузія	17,090	4%
США	16,553	3%
Чилі	13,848	3%
Іран	8,400	2%
Інші країни	24,013	4%

*Джерело: складено автором на основі [9]*

У 2019 році світовий експорт фундука склав 405,000 метричних тон. За останні 10 років цей показник збільшився майже на 33%.

Таблиця 2.4.

#### Світовий експорт фундука (2009-2019 роки), метричні тони

Рік	Кількість тон
2009	272,409
2010	296,509
2011	304,557
2012	316,842
2013	349,407
2014	319,771
2015	309,136
2016	309,076
2017	353,021
2018	364,240
2019	404,958

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Туреччина залишається найбільшим експортером фундука у світі (77% світового експорту), найбільша частка експорту (78%) приходить на Європейський Союз (50% експорту споживають Німеччина та Італія) та Велику Британію. У 2020 році експорт фундука з Туреччини зменшився на 19% у порівнянні з 2019 роком, що зменшило виручку від експорту на 11%. Це пов'язується із несприятливими погодними умовами – посухою в 2019-2020 рр. на Чорноморському узбережжі Туреччини, де вирощується більшість фундука, та поганою погодою у другій половині серпня 2020 р., коли велика повінь сталася в провінції Орду. [10]

Основна частина експорту Італії (93%) належить країнам ЄС, особливо Німеччині (52%) і Франції (17%). США експортують фундук головним чином в Китай (33% - материкова частина та 6% - Гонконг) та Канаду (12%).

Таблиця 2.5.

**Найбільші експортери фундука (2019 рік), метричні тони**



Країна	Кількість тон	% світового виробництва
Туреччина	313,744	77%
Італія	25,562	6%
Азербайджан	22,010	5%
Грузія	11,948	3%
Чилі	9,735	2%
Інші країни	21,959	7%

Джерело: складено автором на основі [9]

Середньорічні показники експорту за останні 5 років підтверджують той факт, що Туреччина є одноосібним лідером за виробництвом і експортом фундука.

Таблиця 2.6.

#### Середньорічні показники експорту за останні 5 років, метричні тони

Країна	Кількість тон	% світового виробництва
Туреччина	262,373	75%
Італія	25,255	7%
Азербайджан	15,752	4%
Грузія	15,371	2%
Чилі	7,737	3%
Інші країни	21,597	8%

Джерело: складено автором на основі [9]

Набільшими імпортерами фундука є Італія (103,985 метричних тон у 2019 році) та Німеччина (97,617 метричних тон у 2019 році). Ці дві країни показують найбільший ріст імпорту за останні 10 років (50% та 30% відповідно). Світовий імпорт зріс більше ніж на 30%.

Таблиця 2.7.

**Найбільші імпортери фундука (2009-2019), метричні тони**

Країна	2009	2019	Різниця 2009-2019 рр.
Італія	52,481	103,985	51,503 (50%)
Німеччина	69,368	97,617	28,249 (30%)
Франція	23,390	29,776	6,386 (22%)
Польща	7,812	15,753	7,941 (50%)
Інші країни	78,498	136,892	58,394 (43%)
Світовий імпорт	272,409	404,958	132,549 (33%)

Джерело: складено автором на основі [9]

В Україні майже весь фундук, що споживається, є імпортованим. Наша країна входить до двадцятки світових імпортерів фундука (3,635 метричних тонн у 2019 році).

Світовими лідерами по споживанню фундука є Італія, Німеччина, Туреччина, Франція. В Україні кількість фундука, який споживається, зросла на 43% за останні 5 років (1,592 метричних тонн у 2015 році, метричних тонн у 2019 році). Ця тенденція співпадає із зростанням динаміки світового споживання фундука (436,000 метричних тонн у 2015 році, 521,000 метричних тонн у 2019 році) [9].

Таблиця 2.8.

**Найбільші споживачі фундука (2015-2019), метричні тони**

Країна	2015	2019	Різниця 2015-2019 рр.
Італія	91,506	111,573	20,067 (18%)
Німеччина	78,390	91,921	13,531 (15%)
Туреччина	65,393	74,623	8,930 (13%)

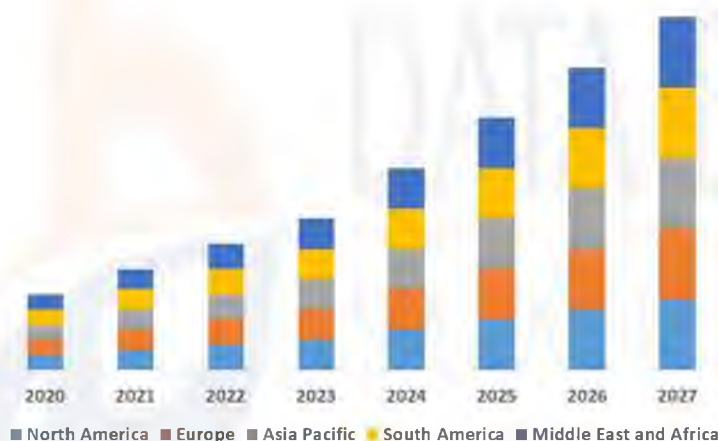
Франція	32,947	33,191	244 (1%)
Україна	1,592	3,635	2,043 (43%)
Світове споживання	436,015	521,232	85,217 (17%)

Джерело: складено автором на основі [9]

Прогнозується сукупний середньорічний темп зростання світового ринку фундука (показник CAGR) на рівні 8,3% до 2027 року.

Global Hazelnut Market is Expected to Account for USD 14,944.61 Million by 2027

Global Hazelnut Market, By Regions, 2020 to 2027



DATA BRIDGE MARKET RESEARCH

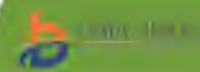


Рис. 2.2. Прогноз росту світового ринку фундука

Джерело: [12]

На це впливає те, що все більше людей вживає горхи як частину здорового харчування, а також зростаючий попит з боку кондитерської промисловості. Основним споживачем фундука у світі є кондитерська промисловість ЄС, на яку припадає 80% усіх закупівель фундука. 25% світового експорту (і приблизно третину турецького експорту) купує італійська компанія Ferrero для виготовлення пасти Nutella та інших кондитерських продуктів [13].

## 2.2 Аналіз ринку фундука в Україні

Забезпечення внутрішнього попиту за рахунок імпорту, а також зростаючий попит вітчизняної кондитерської промисловості, призводить до змін також на українському ринку фундука. До того ж, поступове потепління (в усіх областях України вдвічі збільшилася кількість днів із високими денними температурами повітря – вище  $+30^{\circ}\text{C}$ ), вимагає від агропідприємств думати про диверсифікацію ризиків, а саме – створення садів з засухоустійкими культурами [14].

Тривалий час в Україні горіхоплідні відносили до сільськогосподарських культур непромислового значення. Зважаючи на наявність в нашій країні сприятливих природних умов для вирощування горіхів та вагомої бази агротехнологічних знань Україна здатна виконувати функції донора, а не тільки акцептора фундука. Певні зміни сталися з розвитком ринкових відносин, оскільки активний зовнішній попит на грецькі горіхи стимулював розвиток горіхової галузі [15].

Варто зазначити, що певні зміни вже сталися і на українському ринку фундука. 48% всіх садів України, закладених за останні два роки за допомогою бюджетної програми розвитку садівництва, — це горіхові посадки (3870 га). З них майже половина – сади фундука (1933 га) [16]. Більш того, у вересні 2020 року за пропозицією Української горіхової асоціації було створено національний кластер Фундук Україна за участі п'яти найбільших українських виробників фундука, які мають 3640 га загальної проектної площі для промислових садів фундука (до кінця 2021 року планується повне засадження цієї площі). За даними Української горіхової асоціації щорічний приріст промислових фундукових садів складає 1000-1400 га щорічно. Головним завданням національного кластера є добровільне залучення промислових садів (незалежно від розміру і площі фундукового саду) до участі у створенні консолідованих збірних партій фундуку, що експортуються на зовнішній ринок, так реалізуються всередині України [17].

Промислові фундукові сади – новий напрямок сільського господарства в Україні, основною метою якого є зменшення частки імпорту та збільшення експорту українського фундука. Це цілком реальна задача, зважаючи на те, що якість сортового українського фундука викликає інтерес у міжнародних партнерів (в якості прикладу – позитивні відгуки на світовій конференції Gulfood) [16].

На даний час українська частка світового експорту фундука становить менше 1%. Але перші промислові фундукові сади вже починають вступати в плодоношення. А той факт, що фундук можна вирощувати по всій території України (до того ж, на відміну від європейських країн, в Україні є достатньо вільних земельних площ, які підійдуть для нових промислових горіхових садів) дозволяє припускати збільшення частки експорту кожного року.

Організація товарного виробництва фундука виступає потребою розвитку внутрішнього споживчого ринку та перспективною справою для аграріїв країни. Разом із тим необхідний ретельний і виважений підхід у процесі добору сортів, розробки й адаптації технологій їх вирощування, створенні виробничої інфраструктури та у здійсненні маркетингової діяльності [15].

В процесі розвитку внутрішнього ринку фундука, Україна може орієнтуватися на стандарти закріплені в Хартії Ferrero по лісовим горіхам. Дотримання міжнародних стандартів зробить українську продукцію ще більш привабливою для експорту. У Хартії представлені цілі Ferrero зі створення сектора лісових горіхів на благо людям і природі, а також зобов'язання, прийняті по реалізації заявлених цілей в рамках діяльності з виробництва лісових горіхів та відбору постачальників. Ferrero прагне до вдосконалення всього ланцюжка створення вартості і приділяє особливу увагу соціальному та екологічному аспектам закупівлі сировини.



Рис. 2.3. Хартія Ferrero по лісовим горіхам

*Джерело: [18]*

Також Україна може скористатися нестабільністю відносин між Італією (найбільший споживач та імпортер) та Туреччиною (найбільший виробник і експортер), які значно погіршилися за 2020-2021 рр [19]. Туреччина постачає 75% фундука, який використовується компанією Ferrero для виробництва пасти Nutella. Погіршення відносин між країнами викликало необхідність диверсифікації поставок фундука. Ferrero вже шукає можливості розширення виробництва фундука в регіоні EMEA (Європа, Близький Схід та Африка). На даний момент вони обирають між Грузією та Азербайджаном [20]. Ця ситуація є вікном можливості для України, оскільки чим більшу кількість високоякісної продукції зможе виготовляти Україна, тим більш цікавою вона буде для потужних світових гравців на ринку фундука.

### 2.3 Диверсифікація поставок фундука. Кейс Ferrero.

Через політичну напруженість між Італією та Туреччиною (у квітні 2021 року італійський прем'єр Маріо Драгі назвав президента Туреччини Реджепа Тайпа Ердогана "диктатором, з яким ми повинні співпрацювати") [21], а також через потенційні зміни клімату (посухою в 2019-2020 рр. на Чорноморському узбережжі Туреччини, велика повінь сталася в провінції Орду в серпні 2020) [10] Ferrero прагне диверсифікувати поставки фундука.

Ferrero вирішила перенести частину закупівель фундука з Туреччини до Італії. Компанія відреагувала на заклики до виробників скорочувати ланцюжки поставок, нарощувати місцеві виробництва та посилювати контроль за нормами сталого розвитку та правами працівників. Італійські політики тиснули на Ferrero через невдоволення, що велика приватна компанія з Італії так сильно залежить від постачання з Туреччини. Крім того, на дії Ferrero вплинула конкуренція: Ferrero випускає шоколадну пасту з фундука Nutella, а її конкурент, компанія Barilla, випустила свій продукт із позначкою, що його зроблено «на 100% з італійського фундука». Згідно з планом, прийнятим ще 2018 року, Ferrero вирішила на 30% збільшити виробництво в Італії, розширивши площу фундукових насаджень до 90 000 га до 2025 року [21].

Додатково, щоб захистити свій основний бізнес і розширити свої виробничі потужності, Ferrero шукають нову країну, де можна використати інвестиції в господарства аби збільшити виробництво фундука та покращити диверсифікацію поставок. Оцінюючи різних країн-виробників, Ferrero зосереджує свою увагу на економічному регіоні EMEA (Європа, Близький Схід та Африка) [20].

Такий підхід дає можливість використовувати найновіші інтенсивні технології вирощування фундука та відбирати найкращі сорти, з урахуванням багаторічного Ferrero. Відповідно, в нових фундукових садах, як правило, гарна врожайність і якість ядра горіха, а значить існує можливість отримувати і вигідніші ціни на продукцію.

Ferrero включає в себе 105 компаній і 31 виробниче підприємство. Продукція Ferrero реалізується більш ніж в 170 країнах світу - безпосередньо або через авторизованих дистриб'юторів.



Рис. 2.3. Карта виробничих потужностей Ferrero (2019)

Джерело: [23]

Ferrero обирає між Грузією та Азербайджаном, які входять до п'ятірки світових експортерів фундука. В звіті описані сильні та слабкі сторони обох країн, аналіз яких допоможе зрозуміти які чинники можуть привернути увагу таких компаній як Ferrero до українського ринку фундука [20]. Аналіз сильних та слабких сторін Грузії наведено нижче:

Таблиця 2.9.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий досвід вирощування фундука	Низька продуктивність врожаїв
Конкурентна ціна виробництва	Низька кількість постачальників
Чорноморський регіон гарно підходить для вирощування фундука	Мали розміри фундукових садів
Підходящі ґрунти та кліматичні умови	Застаріла техніка
Режим вільної торгівлі з ЄС	Використання стандарту ISO 9001: 2015



Кооперація аграріїв щодо закупівлі і переробки фундука	Низька якість продукції
Зростання попиту на міжнародному ринку	Конкуренція з боку Туреччина, яка має більший досвід на міжнародному ринку
Використання Генеральної системи преференцій (GSP+)	Бар'єри для входу на глобальні ринки

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналіз сильних та слабких сторін Азербайджану:

Таблиця 2.10.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значна підтримка з боку держави. Приклад: спільний проект Міністерства сільського господарства та ФАО (1,3 млн євро)	Вищі ціни
Кращі технології, ніж в Грузії	Родинно-фермерське виробництво
Висока якість продукції	Високий податок на експорт у країні €€

Джерело: складено автором на основі [20]

Наразі існують всі передумови для створення промислових фундукових садів в Україні: конфлікт між найбільшим експортером та імпортером, зростання попиту на міжнародному ринку, пошук найбільшими споживачами фундука нових каналів забезпечення. Тому актуальним є активний розвиток фундукового напрямку в Україні шляхом збільшення продуктивності якісного врожаю, збільшення кількості постачальників та розмірів фундукових садів може з часом зробити Україну більш привабливим для Ferrero постачальником, ніж Грузія та Азербайджан.

## РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОЩУВАННЯ ФУНДУКА

### 3.1. Обґрунтування доцільності створення проекту по вирощуванню фундука

Бізнес-план передбачає створення підприємства з вирощування фундука, а також його реалізацію в Україні та в майбутньому в країнах Європи.

Площа земельної ділянки, яка обрана під облаштування горіхового саду, складає 10 га. Горіховий сад буде розташовуватися на території Житомирської області. Основним продуктом підприємства буде очищений, калібрований і упакований для реалізації фундук. Схема висадки горіхів  $6 \times 6$ . Для мінімізації ризику втрати врожаю, планується висадка саджанців двох сортів горіха.

Україна має відмінні географічні та кліматичні умови (більш 80% території придатні для успішного вирощування фундука), що відбивається на поступове підвищення валового збору і врожайності продукту. Високий попит і висока товарність горіхів обумовлені винятковою їх цінністю як продуктів харчування; високою транспортабельністю горіхів, які можна зберігати і реалізовувати протягом року і більше; відносно невеликим ареалом площ на земній кулі придатних за екологічними умовами для вирощування фундука. Горизонт планування проекту дорівнює 10 років.

Вирощування і обробка горіхів є високорентабельною галуззю сільськогосподарського виробництва. Фундук цінується за поживні і лікувальні властивості плодів та різнобічний характер їх застосування. Зокрема, він широко використовуються у кондитерській, оліє-жировій, фармацевтичній та інших галузях.

Світовий ареал вирощування фундука є доволі вузьким. Україна відрізняється наявністю великих площ, які придатні для вирощування фундука. Разом з тим, рівень внутрішньої пропозиції не задовольняє потреб країни, майже весь фундук в Україні є імпортованим.

Водночас, сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, позитивний досвід ряду країн у влаштуванні промислового виробництва горіхів, успіхи господарств населення, значна місткість внутрішнього ринку і динамізм попиту на зовнішньому, свідчать про актуальність та своєчасність висадження фундукового саду.

Цілями проекту є: часткове задоволення попиту на фундук на ринку України та Європи; створення нових робочих місць під час реалізації проекту; отримання прибутку від діяльності; створення нових потоків надходжень до державного та місцевих бюджетів.

При розробці схеми фінансування інвестиційного проекту розглядаються, зазвичай, п'ять основних її варіантів:

1. Повне самофінансування передбачає фінансування інвестиційного проекту виключно за рахунок власних фінансових ресурсів, сформованих з

внутрішніх джерел. Цей метод фінансування використовується, в основному, для реалізації невеликих реальних інвестиційних проектів.

2. Акціонування як метод фінансування використовується, зазвичай, для реалізації великомасштабних реальних інвестиційних проектів при галузевій або регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності.

3. Кредитне фінансування застосовується, як правило, для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів з високою нормою рентабельності інвестицій. Ця схема фінансування застосовується в окремих

випадках і для реалізації середньострокових інвестиційних проектів за умови, що рівень рентабельності згідно з ними істотно перевищує ставку відсотка за довгостроковим фінансовим кредитом.

4. Лізинг або селенг використовуються при недостатності власних фінансових коштів або при високій вартості фінансового кредиту для реалізації інвестиційних проектів, пов'язаних з модернізацією або

реконструкцією підприємства (особливо інвестиційних проєктів з високим ступенем змінності технологій).

5. Змішане (пайове) фінансування базується на різних комбінаціях перелічених вище схем і може бути використано для реалізації всіх видів інвестиційних проєктів за всіма формами реального інвестування.

6. Залучення інвесторів (бізнес-ангелів) – це приватні неформальні інвестори, що вкладають засоби в маловідомі молоді компанії, як правило, без застави, в очікуванні зростання їх вартості. Вони отримали таку назву, тому

що, крім них, мало хто наважується вкласти гроші в ризиковані проєкти, можна сказати, що бізнес-ангели рятують молодих підприємців і їх компанії, які перебувають у важкому фінансовому становищі. Також, окрім фінансів,

вони привносять в компанію цінніший вклад – досвід у сфері її діяльності і управлінські навички, чого, як правило, не вистачає компаніям на початкових стадіях, а також свої зв'язки. Можна зазначити, бізнес-ангели корисні й тим, що додатково до безпосереднього фінансування можуть забезпечити підприємству кредитні гарантії.

Для фінансування підприємства планується залучити власні кошти. Кредитні кошти не планується використовувати, тому обсяг нарахованих відсотків дорівнює 0.

### 3.2. Оцінка інвестиційної привабливості та ефективності запропонованого проєкту

Тепер представимо результати розрахунку потреби в окремих ресурсах та їхню вартість на перший рік реалізації проєкту за узагальненими даними (табл. 3.1). Проаналізувавши ринок, обрано надійних постачальників й обчислено вартісну потребу в ресурсах за відповідними цінами. Для закладання 1 га саду планується витратити 226,2 тис. грн. На підтримання саду (засоби захисту рослин та добрива, матеріали садові, паливно-мастильні

матеріали, обслуговування садової техніки) закладається 110 тис. грн. на перший рік, 230 тис. грн. на другий рік, 280 тис. грн. на третій рік, 300 тис. грн. на четвертий рік і 420 тис. грн. на наступні періоди.

Таблиця 3.1.

### Прогнозовані витрати на закладання 1 га саду, тис. грн.

Категорія	Вартість, тис. грн
Підготовка ґрунту	4,2
Внесення органічних добрив	15
Крапельний полив	38
Саджанці	70
Висадка саджанців	35
Встановлення огорожі	64
Всього	226,2

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, загальна вартість основних матеріальних ресурсів, необхідних для закладання 10 га саду, становить 2 млн. 262 тис. грн, основну питому вагу в якій посідає вартість саджанців.

Наступним кроком стало обчислення вартості необхідного інвентаря та амортизації (табл. 3.2). Вартість техніки, що амортизується, списують систематично протягом строку її корисного використання. Під час розрахунків спиралися на те, що строк економічного життя проекту становить 10 років; при терміні економічного життя техніки 10 років – норма амортизації дорівнює 10% за рік, а в обладнання строк експлуатації становить 7 років (отже, річна норма амортизації становить 14,3 %). Амортизаційні відрахування використовують для повного відтворення зношених основних фондів (на реновацію), а також для їхнього часткового відшкодування (на модернізацію).

Таблиця 3.2.

## Необхідний інвентар, грн.

Категорія	Вартість, тис. грн	Амортизація %	Амортизація тис. грн
Лінія для очиснення	494	14	69,2
Склад	100	10	10
Трактор	30	10	3
Оприскувач	20	14	2,8
Косарка	25	14	3,5
Бочка для гербіцидів	3	10	0,3
Всього	672		88,8

Джерело: розраховано автором

Згідно з розрахунками, наведеними в табл. 3.2, вартість необхідної техніки складає 672 тис. грн. Амортизаційні відрахування за проектом становлять 88,8 тис. грн.

Очікується, що урожайність саду буде постійно збільшуватися. На 4-й рік після закладання саду очікувана урожайність 1 т/га, на 6-й рік – 2 т/га, на 8-й рік – 3 т/га. Середня вартість 1 кг фундука оцінюється у 260 грн.

Прогнозований дохід від продажу продукції – 1 млн. 300 тис. грн. на 4-й рік після закладання і 7 млн. 800 тис. грн. на 8-й рік.

Таблиця 3.3.

Рік	Очікувана урожайність, т/га	Врожайність на 10 га, т	Дохід від продажу
-----	-----------------------------	-------------------------	-------------------

			, тис. грн
2022	0	0	0
2023	0	0	0
2024	0	0	0
2025	0.5	5	1300
2026	1	10	2600
2027	1.5	15	3900
2028	2	20	5200
2029	2.5	25	6500
2030	3	30	7800
2031	3	30	7800

Джерело: розраховано автором

Розглянемо детальніше річні витрати на заробітну плату. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. У перший рік планується залучити тільки менеджмент, бухгалтера, агронома, охорону та 2 постійних різноробочих. На другий та третій рік планується залучити тільки менеджмент, бухгалтера, агронома, охорону та 5 постійних різноробочих. Починаючи з 4 року функціонування підприємства планується витратити 2 млн 279 тис 600 грн. на виплату заробітної плати для менеджменту, постійних співробітників та 20 сезонних співробітників, які будуть працювати 2 місяці на рік (серпень-вересень) під час збору горіха.

Витрати на заробітну плату, тис. грн/рік

Таблиця 3.4

Найменування посади	Кількість працівників	Заробітна плата на особу	Загальна сума в місяць	Відрахування на соціальні заходи (ССВ)	Загальна сума за рік
Директор	1	50	50	11	615
Бухгалтер	1	20	20	4,4	246
Агроном	1	20	20	4,4	246
Охорона	1	12	12	2,64	147,6
Постійні співробітники (різноробочі)	5	10	50	2,2	615
Сезонні співробітники (2 місяці на рік)	20	10	200	2,2	410
<b>Всього</b>		<b>122</b>	<b>352</b>	<b>26,84</b>	<b>2279,6</b>

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.4 розраховується чистий грошовий потік. До витрат входять вкладення на закладання та підтримку саду, амортизація, а також заробітна плата персоналу. Кошти, які будуть виручені за рахунок продажу фундука використовуються для розрахування додатного грошового потоку. Чистий грошовий потік дорівнює різниці між додатним та від'ємним грошовими потоками (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.5

Грошові потоки, тис грн.

Рік	Вкладення	ЗП	Підтримання саду та амортизація	Всього	Чистий дохід від продажу	Чистий грошовий потік
2022	2934	1500,6	198,8	4633,4	0	-4633,4



2023	0	1869,6	318,8	2188,4	0	-2188,4
2024	0	1869,6	368,8	2238,4	0	-2238,4
2025	0	2279,6	388,8	2668,4	1300	-1368,4
2026	0	2279,6	508,8	2788,4	2600	-188,4
2027	0	2279,6	508,8	2788,4	3900	1111,6
2028	0	2279,6	508,8	2788,4	5200	2411,6
2029	0	2279,6	508,8	2788,4	6500	3711,6
2030	0	2279,6	508,8	2788,4	7800	5011,6
2031	0	2279,6	508,8	2788,4	7800	5011,6

Джерело. розроблено автором

Наступним логічним кроком був розрахунок дисконтованого періоду окупності проекту (табл. 13). Для розрахування дисконтної ставки використовуємо суму облікової ставки НБУ (8,5%), рівень ризикованості проекту (8%) та рівень інфляції (10,9%). У нашому випадку дисконтна ставка дорівнює  $8,5+8+10,9 = 27,4\%$ . Орієнтовна окупність проекту – 5 років.

Таблиця 3.6

## Економічна ефективність проекту, тис грн.

Рік	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування за дисконтної ставки 27,4%	Дисконтований грошовий потік
2022	-4633,4	1	-4633,4
2023	-2188,4	1,274	-1717,7
2024	-2238,4	1,623	-1379,1
2025	-1368,4	2,068	-661,8
2026	-188,4	2,634	-71,5

2027	1111,6	3,356	331,2
2028	2411,6	4,276	563,9
2029	3711,6	5,447	681,4
2030	5011,6	6,940	722,1
2031	5011,6	8,841	566,8

Джерело: розроблено автором

### 3.3. Визначення ризиків та стратегічних напрямів розвитку проекту по вирощуванню фундука

Для зменшення ризиків втрати врожаю внаслідок несприятливих погодних умов, доцільним є висадка 2 сортів горіху: Тонда ді Джиффоні та Мортарелла. Тонда ді Джиффоні використовується як основний сорт, а Мортарелла - як запилювач. Важливо мати два сорти фундука, тому що це рослина, в якій жіночі квіти розпускаються раніше, а чоловічі суцвіття - пізніше. Тому потрібно подбати про запилення додавши сорт, в якого чоловіче цвітіння співпадає з жіночим. Тонда ді Джиффоні та Мортарелла характеризуються морозостійкістю, невибагливістю та гарною врожайністю.

Зібрані горіхи є дуже цінними на ринку через свою округлу форму та смак, саме такі використовуються у більшості шоколадних цукерок. Відсоток ядра від усього плоду складає 46%, що є дуже високим показником. На гектар висаджують 600 дерев і збирають 3-3.5 тони горіхів. Обидва сорти є офіційно зареєстрованими та мають свідоцтво видане Міністерством аграрної політики та продовольства України. Також відповідають стандартам та фітосанітарним нормам Євросоюзу [24]. Розглянемо основні характеристики сортів (табл. 3.4):

Таблиця 3.7

#### Характеристики сортів

СОРТ	ТОНДА ДІ ДЖИФФОНІ	МОРТАРЕЛЛА
Коефіцієнт кількості горіхів у кластері	2,8	4,5
Розміри ядра	14.0x13.7x11.5 мм	15.2x11.2x9.7 мм
Вага ядра	1.16 г	0.99 г

Індекс округлості	1,0	0,78
Розміри горіха	19,0x20,7x18,2 мм	19,1x16,2x13,8 мм
Вага (з шкаралупою)	2,50 г	2,17 г

Джерело: [24]

Сад планується створити в Поліллянському районі Житомирської області. Пересічна температура січня в Поліллянському районі становить мінус 6,0 °С, липня — плюс 18,5 °С. Опадів — 550 мм на рік. Період з температурою понад +10°С становить 158 днів.

Таблиця 3.8

### Температура повітря в Поліллянському районі Житомирської

області за 2019-2020 роки, °С

Місяць	2019	2020	Середнє багаторічне
Січень	-4,2	0,8	-3,7
Лютий	1,4	2,3	-3,2
Березень	5,1	5,4	1,3
Квітень	10,0	9,4	8,4
Травень	16,0	11,8	14,6
Червень	22,4	20,7	17,4
Липень	19,3	20,4	19,2
Серпень	20,1	20,2	18,4
Вересень	15,2	17,0	13,3
Жовтень	10,7	12,5	7,7
Листопад	5,3	-	1,8
Грудень	2,7	-	-2,5
Середнє	10,3	-	7,7

Джерело: [25]

Відносна вологість повітря в період активної вегетації — 67-79 %, мінімальна іноді досягає 22-27 %. Висота снігового покриву 20 см. Район належить до вологої, помірно теплої агрокліматичної зони. Середньорічна кількість опадів за багаторічними даними становить 550 мм, 72 % з них випадає в період активної вегетації; коливання спостерігається в межах 470–940 мм. Відносна вологість повітря в період активної вегетації — 60-77 %, мінімальна іноді досягає 19–25 %.

# НУБІП України

Таблиця 3.9

## Кількість опадів в Полішнянському районі Житомирської області

за 2019-2020 роки, мм

Місяць	2019	2020	Середнє багаторічне
Січень	51,3	20,9	31
Лютий	12,9	28,1	31
Березень	20,5	18,4	35
Квітень	48,7	22,8	35
Травень	149,6	140,7	59
Червень	46,0	97,4	90
Липень	62,4	65,6	78
Серпень	11,5	56,7	71
Вересень	26,8	51,7	59
Жовтень	18,9	82,4	37
Листопад	18,9		45
Грудень	32,3		37
Сума	499,8	584,7	618

Джерело: [25]

Цільова аудиторія проектного плану – українські та європейські кондитерські підприємства, найбільші ритейл-мережі та найбільші ринки в обласних центрах.

Основним каналом продажів для підприємства є оптовий збут продукції в Україні.

1) Найбільші кондитерські компанії України (АВК, Бісквіт-Шоколад, Вінницька кондитерська фабрика, Житомирські ласощі, Запорізька кондитерська фабрика, Київська кондитерська фабрика Рошен, Кондитерська фабрика «Стріла», Кондитерська фабрика «Ярич», Кондитерський Дім «Вацак», Конті, Кременчуцька кондитерська фабрика, Монделіс-Україна, Полтавакондитер, Рошен, Світоч, ТМ Бандінелли, Гросянська шоколадна

фабрика «Україна», Харків'янка, Харківська бісквітна фабрика, Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл», Чортківська кондитерська фабрика, Millennium). Планується налагодити особистий контакт з представниками компаній і надавати невеликі партії фундука аби довести високу якість горіхів і наявність необхідних смакових якостей.

2) Топ-10 ритейл-компаній України (АТБ-Маркет, Fozzy Group, METRO Cash & Carry, Рітейл Груп, Ашан Україна, Фуршет, Амстор, ЕКО-маркет, Таврія В, Varus)

3) Найбільші ринки в обласних центрах країни.

Для залучення додаткових замовників, а також для збільшення обсягів торгівлі в перспективі планується розробити та застосувати заходи щодо результативного руху товарів на ринки Європи.

З метою збільшення обсягів продажів необхідно розробити для керівників цих підприємств привабливі комерційні пропозиції, а після укладення договору забезпечити своєчасну доставку продукції високої якості. Найбільшими країнами-імпортерами фундука в світі є Італія та Німеччина. Розглянемо особливості торгівлі з даними країнами.

Можливі канали проникнення українських продуктів на ринок Італії та Німеччини:

1) Найбільш очевидний і все ще ефективний варіант - участь у міжнародних тематичних виставках – в Італії вони проводяться регулярно.

Незважаючи на те, що світ все глибше поглинає у цифрових технологіях, особистий контакт все ще залишається найкращим способом зав'язати партнерські відносини.

2) Окрім міжнародних виставок існують і спеціалізовані. Наприклад, посольство України в Італії регулярно проводить виставку-ярмарку українських товарів. В пріоритеті просування продуктів харчування та товарів легкої промисловості, проте представники інших галузей також запрошуюються.

3) Активна участь у тендерах на державні закупівлі в інших країнах (GPA). 3 травня 2016 року Україна приєдналася до Угоди Світової організації торгівлі з державних закупівель (Договір про Державні закупівлі, ГПД). Тепер українські компанії можуть брати участь в державних закупівлях 45 країн-учасників угод, серед яких країни ЄС, Японія, США, Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг і Канада. Це один з найпростіших способів виходу з товаром на експорт. Перевага в тому, що цей спосіб не вимагає витрат коштів на просування товару, на подорожі та пошук партнерів, на відкриття закордонний представництв. Досить знайти відповідний тендер і правильно оформити заявку на сайті.

4) Вихід на прямі контакти з шведськими компаніями на їх сайтах. 90% населення Італії є користувачами інтернету. А це означає, що навіть у невеликій компанії, швидше за все, є свій сайт. Якщо вислати бізнес-пропозицію за вказаними контактами, можна розраховувати на те, що її, як мінімум, розглянуть.

Імпорт фундука в Німеччину постійно зростає, споживачі цінують безліч корисних властивостей цього продукту.

Важливість якості продукції, в поєднанні з традиційним характером торгівлі, де покупці часто неохоче змінюють постачальників, означає, що нові країни-постачальники стикаються з проблемою при виході на німецький ринок.

При просуванні товару в Німеччині звернути увагу на наступні канали:

1. Деякі німецькі підприємства-виробники експортують свою продукцію в інші країни ЄС, і з метою збільшення обсягів продажу, нерідко самі шукають постачальників, виступаючи в ролі посередників. Тому, партнерство з німецькими виробниками горіхів може бути вигідним.

2. Корисним є веб-сайт Міжнародної Ради з горіхів і сухофруктів. У Німеччині цікаву інформацію можна знайти на веб-сайті Waren Verein, який представляє інтереси горіхових оптовиків. На ньому можна ознайомитися з інформацією про партнера, перевірити на надійність, переглянути відгуки.

3. Світове споживання зростає більшими темпами, ніж споживання в Німеччині. В цьому випадку, надмірний попит може бути проблемою, ведучи до підвищення ціни, що буде відлякувати потенційних німецьких клієнтів, які зазвичай дуже зважено ставляться до покупок. Тому для німецьких споживачів слід передбачити фіксовану ціну на протязі дії всього контракту.

Факторний аналіз група методів багатовимірного статистичного аналізу, які дозволяють представити в компактній формі узагальнену інформацію про структуру зв'язків між що спостерігаються ознаками досліджуваного об'єкта на основі виділення деяких безпосередньо спостережених чинників.

Факторний аналіз визначає передбачувані чинники ризику і ступінь їх впливу на діяльність підприємства або на проект.

Факторний аналіз – це вплив фінансового ризику, який виникає під впливом низки чинників на рентабельність інвестиційного проекту.

Виділяють чотири основні методи факторного аналізу. 1) метод ланцюгових підстановок; 2) інтегральний метод; 3) індексний метод; 4) диференціювання.

Зниження ризику - це скорочення ймовірності настання ризикової події і обсягу можливих втрат. При виборі способу управління ризиком слід розрахувати максимально можливий збиток по даному виду ризику, зіставити його з обсягом капіталу, що піддається даному ризику, і потім порівняти весь можливий збиток із загальним обсягом власних фінансових ресурсів.

Існує чотири стратегії роботи з ризиками: ухилення, передачі, зниження та прийняття.

Стратегія ухилення передбачає повне виключення ризику з проекту. Ми повинні придумати реагування, яке дозволить бути впевненими, що ризик не матеріалізується. Це найдорожча стратегія, тому що для деяких ризиків вона

змушує відмовлятися від певних робіт, змінювати цілі проекту або, в самому радикальному випадку, відмовлятися від проекту.

Стратегія передачі передбачає наслідки матеріалізації ризику і відповідальність за реагування на третю сторону, при цьому сам ризик не усувається. Ця стратегія практично завжди передбачає фінансові витрати на передачу та отримання фінансової компенсації в разі матеріалізації ризику.

Стратегія зниження є найпоширенішою і може застосовуватися до будь-якого ризику, тому що має на увазі зменшення ймовірності або впливу ризику на проект.

Четверта стратегія - це прийняття ризику.

Для зниження ризиків може знадобитися розробка прототипу, на основі якого проводиться пропорційне збільшення ймовірності ризику від стендової моделі до процесу або продукту. Якщо неможливо знизити ймовірність, ослаблення ризику повинно бути направлено на наслідки ризику, а саме - на ті зв'язки, які визначають їх серйозність. Наприклад, розробка дублюючої підсистеми може скоротити наслідки відмови основної системи.

У разі вибору стратегії зниження команда проекту несе витрати до реалізації ризикової події.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегії підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування



всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на

нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що

стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Сила компанії - це те, в чому підприємство досягло успіхів або якась

особливість, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, значному досвіді, організаційних ресурсах чи конкурентних можливостях, досягненнях, які дають підприємству переваги на ринку

(наприклад, кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування

клієнтів, велика впізнаваність товарної марки). Сила може також бути результатом створення альянсу або об'єднання з партнером, що має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності

підприємства.

Слабкість - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що їй не вдається (в порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона, в залежності від того,

наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити підприємство

вразливим, а може і не зробити.

Можливості - це ті події або фактори зовнішнього середовища, існування яких дуже позитивно позначилося на стані підприємства, його

фінансового та конкурентному становищі. Настання цих подій необхідно

всіляко сприяти.

## SWOT-аналіз підприємства

Внутрішні фактори		Н е г а т и в н і
<i>S - Сильні сторони:</i>	<i>W - Слабкі сторони:</i>	
S1. Розташування земельної ділянки в сприятливих для вирощення саду природних умовах	W1. Перший урожай саду органічного горіха очікується тільки на 4-й рік роботи підприємства	
S2. Широкий ринок збуту продукції (внутрішній та зовнішній ринки збуту, харчова промисловість, кондитерські цехи, ритейл-мережі)	W2. Висока залежність бізнесу від погодних та кліматичних умов	
S3. Тривалий термін зберігання основного продукту, відсутність особливих умов зберігання і прості умови транспортування		
S4. Розширення території саду		
S5. Погіршення відносин між Туреччиною (найбільший виробник) та Італією (найбільший імпортер)		
<i>O - Можливості:</i>	<i>T - Загрози:</i>	
O1. Робота на зовнішній ринок, в якості додаткового каналу збуту продукції	T1. Війна цін з вже існуючими гравцями ринку	
O2. Вирощування інших культур в міжрядді саду	T2. Захворювання та шкідники, що вражають горіх (горхова міль, попелиці, кліщ, горіхова плодожерка) та сильні морози	
	T3. Людський фактор (вандалізм)	
Зовнішні фактори		

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показує, що запуск підприємства з вирощування фундука наразі має велику актуальність, оскільки на ринку майже відсутні конкуренти, які можуть вирощувати великі партії якісних горіхів, а попит перевищує пропозицію, що дозволяє розраховувати на високу ціну продукції. Світове споживання фундука збільшується, але на політичному рівні виник конфлікт між найбільшим виробником та найбільшим імпортером фундука. Наразі є вікно можливості для заміщення імпортованого фундука на українському ринку. Наступним кроком може стати вихід на ринки інших країн.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

# НУБІП України

Роль менеджера проекту – зробити проект можливим. Його завдання полягає у тому, щоб допомагати команді здійснити роботу, розв'язувати поточні питання, здобувати дефіцитні ресурси, котрі потрібні членам команди та захищати учасників від сторонніх сил, які можуть завадити роботі. Але, члени команди також повинні допомагати менеджеру планувати проект. Наприклад, менеджер проекту може неправильно оцінити тривалість виконання завдань проекту, що поставить під загрозу успішність його виконання [2].

# НУБІП України

Сучасні виклики вимагають від агропідприємств створення принципово нових продуктів, послуг та досягнення більш високих результатів у своїй діяльності. Від успішної реалізації проектів залежить успіх підприємства, тому управління проектами є важливою і актуальною темою для менеджера.

# НУБІП України

Тривалий час в Україні горіхоплідні відносили до сільськогосподарських культур непромислового значення. Зважаючи на те, що все більше людей вживає горіхи як частину здорового харчування, а також на зростаючий попит з боку кондитерської промисловості, наявність в нашій країні сприятливих природних умов для вирощування горіхів та вагомої бази агротехнологічних знань здагні перетворити Україну на донора, а не тільки акцента фондука. Організація товарного виробництва фондука виступає потребою розвитку внутрішнього споживчого ринку та перспективною справою для аграріїв країни.

# НУБІП України

Тривалий час на споживчому ринку України спостерігається різкий контраст між масовим використанням перероблених плодів фондука, наявністю сприятливих умов для їх вирощування та малорозвиненістю сфери виробництва. У горіхоплідному секторі значна увага приділяється горіхам грецьким. Цьому сприяє вузький ареал промислового вирощування культури та дефіцит пропозиції її плодів у світі. Разом із тим, ринок фондука не менш привабливий та перспективний для вітчизняного виробника. Культуру можна

# НУБІП України

# НУБІП України

успішно вирощувати по всій території України. Адже рослина відносно невибаглива до кліматичних умов і при належній агротехніці може забезпечувати високі врожаї. Для багатьох поколінь українців лісові горіхи залишаються традиційними ласощами: їх вживають свіжими та у переробленому вигляді. Однак споживчий ринок фундука у нас малорозвинений. Товарне виробництво завмерло на кілька десятиліть, а внутрішній ринок задовольняється імпортом та зборами лісових горіхів.

Фундук користується надзвичайним попитом на світових ринках і в Україні, як сировина для кондитерської, фармацевтичної, олійної та інших галузей промисловості. Причому світовий ринок все частіше відчуває дефіцит горіху фундука. За останні 10 років світове виробництво фундука виросло тільки на 4%, а ціна зросла на 45%. Попит значно перевищує пропозицію, прогнозується, що і в подальшому ціни на горіх фундука зростатимуть на 10% щороку.

Завданням роботи було розглянути теоретичні та практичні аспекти управління проектами в аграрній сфері, а також розробити бізнес-план відкриття нового підприємства з вирощування фундука.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – 6-е изд. – PA: PMI, 2017. – 726 с.

2. Хігні Дж. Основи управління проектами, 5-е вид.; пер. з англ. К.: Фабула, 2020. – 272 с.

3. Мостенська Т.Г., Лобунец Т.В. Управління проектами. *Навчальний посібник* – К.: Вид. центр НУБіП, 2017. – 121 с.

4. Managing the Development of Large Software Systems. *Web.archive.org*: website. URL:

<https://web.archive.org/web/20160318002949/http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>

5. Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/>

6. Project Management for Farm Production. *Ijcopi.org*: website. URL: <https://ijcopi.org/ojs/article/view/17/16>

7. Тимочко В. О. Можливості використання систем автоматизації управління проектами для умов сільськогосподарського виробництва. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2013\\_3\(3\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2013_3(3)_8)

8. Project management systems in agriculture in the northern great plain region of Hungary. *Sa.agr.hr*: website. URL: [http://sa.agr.hr/pdf/2009/sa2009\\_p0220.pdf](http://sa.agr.hr/pdf/2009/sa2009_p0220.pdf)

9. Nuts & Dried Fruits Statistical Yearbook 2020/2021. *Nutfruit.org*: website. URL:

[https://www.nutfruit.org/files/tech/1621253983\\_INC\\_Statistical\\_Yearbook\\_2020-2021.pdf](https://www.nutfruit.org/files/tech/1621253983_INC_Statistical_Yearbook_2020-2021.pdf)

10. Tree Nuts Annual Report (Turkey). *Apps.fas.usda.gov*: website. URL: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Tree%20Nuts%20Annual\\_Ankara\\_Turkey\\_09-15-2020](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Tree%20Nuts%20Annual_Ankara_Turkey_09-15-2020)

11. Late spring frosts and its impact on Turkish hazelnut production and trade. *Researchgate.net*: website. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/320583776\\_Late\\_spring\\_frosts\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_Turkish\\_hazelnut\\_production\\_and\\_trade](https://www.researchgate.net/publication/320583776_Late_spring_frosts_and_its_impact_on_Turkish_hazelnut_production_and_trade)

12. Global Hazelnut Market – Industry Trends and Forecast to 2027.

*Databridgemarketsearch.com*: website. URL:

<https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-hazelnut-market>

13. A Market Power Analysis on Global Hazelnut Industry.

*Researchgate.net*: website. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/331230383\\_A\\_Market\\_Power\\_Analysis\\_on\\_Global\\_Hazelnut\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/331230383_A_Market_Power_Analysis_on_Global_Hazelnut_Industry)

14. Priorities for prevention of the climate change and adaptation to it in the agricultural, forestry and fisheries of Ukraine before 2030. *Fao.org*: website.

URL: <https://www.fao.org/3/ca7466en/CA7466EN.pdf>

15. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку фундука в

Україні. *Eaprk.org.ua*: website. URL:

[http://www.eaprk.org.ua/sites/default/files/eaprk/2019/11/eaprk\\_2019\\_11\\_p\\_35\\_41.pdf](http://www.eaprk.org.ua/sites/default/files/eaprk/2019/11/eaprk_2019_11_p_35_41.pdf)

16. Напередодні торгових воєн. Фундук, мигдаль і фісташки.

*Agravery.com*: website. URL: [https://agravery.com/uk/posts/show/naperedodni-](https://agravery.com/uk/posts/show/naperedodni-torgovih-voen-funduk-migdal-i-fistaski)

[torgovih-voen-funduk-migdal-i-fistaski](https://agravery.com/uk/posts/show/naperedodni-torgovih-voen-funduk-migdal-i-fistaski)

17. Встреча фундукових гігантів України. *Ukr-nuts.com.ua*: website.

URL: <https://ukr-nuts.com.ua/cluster>

18. Ferrero Hazelnut Charter. URL:

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3919.pdf>

19. Italian – Turkish Economical and political Relations: An Overview

*Iai.it* website. URL: <https://www.iai.it/sites/default/files/iaip2025.pdf>

20. Ferrero's Hazelnut Supply Chain Diversification.

*Developinfinance.org*: website. URL:

<https://developinfinance.org/download/cife2021/G4.%20AJL%20Consulting%20Report%20Georgia-Azerbaijan.pdf>

21. Рим згадав про лідерство: як новий прем'єр змінює зовнішню політику Італії. *Eurointegration.com.ua*: website URL:

<https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/04/14/7122096/>

22. Farmers fear for their land as hazelnuts spread across Italy's hills.

*Ft.com*: website. URL:

<https://www.ft.com/content/d20709a5-68b9-4261-a8a0-97f68e6c086f>

23. La responsabilità sociale Ferrero URL:

<https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/2124.pdf>

24. Carpathian hazelnut plants. *Hazelnutplants.com.ua*: website

URL: <http://www.hazelnutplants.com.ua/seedling/>

25. Абаїханов О. А. Урожайність та якість горіхів фундука залежно від схеми садіння. *ir.znau.edu.ua*, website. URL:

[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/11477/1/Abaikhanov\\_O.A.\\_KR\\_2](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/11477/1/Abaikhanov_O.A._KR_2)

[03\\_2020.pdf](#)

26. Ралко О.С., П'янкова О.В. (2017). Використання виробниками аграрної та харчової продукції України євроінтеграції як інструменту для виходу на нові ринки. Журнал *Ефективна економіка*. - #1 / 2017 -

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. URL:

<http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5398>