

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 466 «С» 2021.03.16. 50 ПЗ

ЧОРНА ДАРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

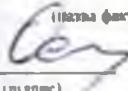
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ


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))

(підпис) Остапчук А.Д.
(ПІБ)
« 15 » « 11 » 2021 р.

(назва кафедри)

(підпис) Луцяк В.В.
(ПІБ)
« 15 » « 11 » 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування та реалізація стратегії вирощування мигдалю в
Україні»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код / назва)

Освітня програма «Адміністративний менеджмент»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:

К.С.Н., доцент
(науковий ступінь та місце звання)


(підпис)

Ковтун О. А.
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

К.С.Н., доцент
(науковий ступінь та місце звання)


(підпис)

Ковтун О. А.
(ПІБ)

Виконала:

Чорня Д. О.
(ПІБ студента)

КНІВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного

менеджменту та ЗЕД

д.с.н. професор

Луцьяк В.В.

(підпис)

(ПІБ)

« 17 »

02

20 21 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Чорній Дарії Олександрівні

(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 «Формування та реалізація стратегії
вирощування мигдалю в Україні»

підтверджена наказом ректора НУБіП України від «16» березня 2021 р. №466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.01

(рік, місяць, число)

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ГОРІХІВ В УКРАЇНІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРОБНИЦТВА
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МИГДАЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дата видачі завдання «18» лютого 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ковтун О. А.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Чорна Д. О.

(прізвище та ініціали студента)

НУБіП України

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Магістерська робота на тему «Формування та реалізація стратегії виробництва мигдалю в Україні» містить 82 сторінки друкованого тексту,

включає завдання на виконання роботи, вступ, 3 розділи, 9 підрозділів,

висновки, список використаних джерел, 10 таблиць, 20 рисунків. Робота

виконана на основі актуальних статистичних даних України та світу, а

також на основі фактичних даних сільськогосподарського підприємства.

Метою дослідження визначення процесу формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження для оцінки стану ринку мигдалю, використовувались методи аналізу й синтезу, групування; при встановленні перспективних напрямів виробництва – моніторинг, прогнозування, узагальнення досвіду.

Фактологічну основу роботи складають сучасна економічна теорія та наукові положення з розвитку продовольчих ринків, звіти Державної служби статистики України, Всесвітньої горіхової асоціації (INC) та USDA, нормативно-довідкова та наукова література за темою дослідження, матеріали фінансової звітності підприємства (форми фінансової звітності «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» за період 2018-2020 рр.), результати власних спостережень та інші.

У першому розділі розглянуті теоретичні основи формування та реалізації стратегії виробництва на підприємствах, а саме: зміст і цілі стратегічного виробництва, види виробничих стратегій підприємства; етапи побудови виробничої стратегії підприємства.

НУБІП України

У другому розділі проведено аналіз формування ринку горіхів в Україні та стратегії їх виробництва. Розроблено SWOT-аналіз горіхівництва України в цілому та окремо компанії HagvEast як одного з основних інструментів стратегічного планування.

У третьому розділі проведено загальну характеристику діяльності компанії HagvEast і проведено аналіз основних виробничо-економічних показників за 2018-2020 рр. Результати аналізу дали можливість побачити реальну картину розвитку підприємства і його подальші перспективи.

Також ми дослідили досвід світових стратегій розвитку виробництва мигдалю, визначили переваги та недоліки впровадження кращих практик вирощування мигдалю в Україні. Основним результатом роботи стала розробка стратегічних напрямків вирощування мигдалю в HagvEast на основі дорожньої карти розвитку українського горіхового сектору.

Була проведена практична апробація роботи і здійснено публікацію наступних тез:

Чорна Д.О., Ковтун О.А.: «Перспективи розвитку мигдалевих садів в Україні»// *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» 26-27 жовтня 2021 р.* НУБІМ України, м.Київ. - 2021.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, виробнича стратегія, виробництво горіхів, мигдаль.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Стратегія виробництва продукції: зміст і цілі	11
1.2. Види виробничих стратегій підприємства	17
1.3. Етапи побудови виробничої стратегії підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ГОРІХІВ В УКРАЇНІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРОБНИЦТВА.....	35
2.1. Світові тенденції виробництва горіхів	35
2.2. Аналіз ринку горіхів в Україні	44
2.3. Стратегічне планування виробництва мигдалю на основі SWOT-аналізу	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МИГДАЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	58
3.1. Переваги та недоліки впровадження кращих світових практик вирощування мигдалю в Україні.....	58
3.2. Аналіз виробничо-економічного стану досліджуваного підприємства.....	64
3.3. Стратегічні напрямки вирощування мигдалю в HarvEast на основі дорожньої карти розвитку українського горіхового сектору.....	75
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Майже за 30 років середньорічна температура в Україні піднялася на 2 градуси. За попередніми нормами вона повинна бути 7,8 °С, а є 9,5 °С.

Це призвело до того, що кліматичні зони змістилися на 200 кілометрів на північ. Таким чином, територія вирощування горіхів, а саме мигдалю, значно збільшилася.

Надзвичайно висока температура стала переважати над помірною. Опадів критично мало. Зокрема, за дані Херсонської обласної кліматичної станції подають статистику, що середня кількість опадів за січень – жовтень 2020 року становила 206,8 мм.

Це все внесло серйозні корективи у традиційне зернове виробництво, особливо на півдні країни. За останні 20 років суттєво скоротилася рентабельність зернового виробництва (була 48%, стала 22%).

А в деякі роки врожай майже повністю втрачають. У зв'язку з цим Українська горіхова асоціація спільно з видатними вченими-кліматологами, ґрунтознавцями, мікробіологами розробили три перспективні альтернативні напрями розвитку агробізнесу: волоський горіх, фундук і мигдаль.

Україна входить у ТОП-5 світових виробників волоського горіха і займає четверте місце у світі за об'ємами експорту. Але в 2020 році поставки волоського горіха за кордон впали на 29% до 98,1 млн доларів, а виробництво знизилось на 10%. Це було спричинено загальним зниженням обсягів торгівлі волоським горіхом у світі, що не спостерігалось з іншими видами горіхів, таких як мигдаль.

Зважаючи на світове визнання на ринку горіхів, виробництво мигдалю в Україні знаходиться на стадії формування. Багаторічні напрацювання, що стосуються сортовиведення та сортовипробування мигдалю, залишилися в Криму. Всі сорти занесені до реєстру Росії.

До 2020 року в Україні не було жодного зареєстрованого сорту мигдалю і жодного сертифікованого розсадняка, тому увага до виробництва мигдалю є досить високою та потребує стратегічного планування.

Актуальність роботи впливає з необхідності дослідження ринку мигдалю, можливостей українського горіхівництва та формування стратегії виробництва в умовах нового клімату.

Вирощування мигдалю може стати надійною інвестицією у майбутнє України, а також одним з варіантів диверсифікації вітчизняних підприємств у відповідь на глобальний попит і загальний дефіцит мигдалю на світовому ринку. При розробці стратегії виробництва мигдалю виникає необхідність комплексної оцінки можливостей України у промисловому вирощуванні мигдалю, можливості насичення споживчого ринку, здатності моделювати ситуацію і швидко реагувати на зміни, добирати ефективні промислові сорти, запроваджувати інноваційні технології і здійснювати ринковий моніторинг.

Питання сутності стратегічного управління діяльності підприємства досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких: І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Б. Мізюк, О. Ковтун, О. Кузьміна, Н. Петришин та інші.

Дослідженням ринку мигдалю в Україні та перспективами розвитку галузі найбільше займаються представники ВГО «Українська горіхова асоціація» та агентство «International Trade Centre» в рамках проекту «Сприяння виходу малих і середніх підприємств плодоовочевого сектору на зовнішні ринки та включення їх у ланцюжки доданої вартості». Малорозвиненість теми виробництва мигдалю свідчить про актуальність та потребу детального вивчення та дослідження цього напрямку.

Метою роботи є визначення процесу формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Завдання:

1. Розкрити зміст і цілі виробничої стратегії.
2. Дослідити класифікації стратегії виробництва.
3. Визначити механізм формування стратегії розвитку виробництва.
4. Дослідити світові тенденції виробництва горіхів.
5. Проаналізувати сучасний стан ринку горіхів в Україні.
6. Використати SWOT-аналіз як інструменту стратегічного планування при вирощуванні продукції горіхівництва.
7. Проаналізувати виробничо-економічний стан досліджуваного підприємства, що спеціалізується на вирощуванні мигдалю.
8. Дослідити світовий досвід вирощування мигдалю та запропонувати впровадження дієвих інструментів в Україні.
9. Сформувати стратегію вирощування мигдалю в компанії HarvEast на основі дорожньої карти розвитку українського горіхового сектору.

Об'єктом магістерської роботи є процес формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Предметом магістерської роботи є теоретичні і методичні аспекти формування та реалізації стратегії виробництва мигдалю в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження для оцінки стану ринку мигдалю, використовувались методи аналізу й синтезу, групування; при встановленні перспективних напрямів виробництва – моніторинг, прогнозування, узагальнення досвіду.

Практична значущість. Сформовано виробничу стратегію виробництва мигдалю HarvEast з практичним застосуванням в реаліях розвитку горіхівництва у світі та на основі дорожньої карти України.

Була проведена практична апробація роботи і здійснено публікацію наступних тез:

Чорна Д.О., Ковтун О.А.: «Перспективи розвитку мигдалевих садів в Україні» // *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-*

конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики
для аграрного сектору України в умовах глобалізації» 26-27 жовтня 2021 р.
НУБІП України, м.Київ. - 2021.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегія виробництва продукції: зміст і цілі

Вивчення праць науковців, в яких розглядалися питання формування та реалізації виробничої стратегії підприємства, дають змогу виділити декілька підходів до змістового наповнення самого поняття «виробнича стратегія». Варто зауважити, що тлумачення авторів є досить різноманітними, окремі з них носять дискусійний характер. Отже, виробничу стратегію розглядають як:

- план, реалізація якого забезпечує максимальне використання виробничих потужностей підприємства в довгостроковій перспективі;
- комплекс рішень, які дають змогу досягти стратегічних конкурентних переваг на ринку;
- план використання ресурсів підприємства:
 - довгостроковий план із розроблення та реалізації продукції підприємства;
 - план формування висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та ефективного управління ним;
 - план досягнення стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням цих тверджень пропонуємо виділити такі підходи до визначення сутності виробничої стратегії:

- максимізацій;
- конкурентоспрямований;
 - ресурсний;
 - продуктоорієнтований;
 - потенціалоформуючий;

• стратегічно-цільовий [1].

Представниками підходу максимізації вважаємо Б. Мізюка та Ю. Гончарова, оскільки в їхніх визначеннях виробничої стратегії робиться акцент на максимальному використанні виробничих потужностей чи максимально можливому випуску продукції.

Зокрема, Б. Мізюк зазначає, що виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги [1].

Подібне бачення виробничої стратегії подає Ю. Гончаров, вважаючи, що основним чинником її формування є виробнича потужність.

Виробнича стратегія розглядається науковцем як максимально можливий випуск продукції (обсяг переробки сировини) в номенклатурі та асортименті за визначений проміжок часу (зміну, робочий день, квартал, рік) за повного використання виробничого устаткування та виробничих площ на основі застосування прогресивної технології, поліпшення організації виробництва та праці [2]. При цьому необхідно звертати увагу на потреби ринку, стан та перспективи розвитку конкурентного середовища та особливості ринку сировини. Це в підсумку дасть змогу досягти високого рівня конкурентоспроможності за рахунок високої технологічності та наукоємності продукції, а також високого рівня її якості [2].

До представників підходу максимізації можемо віднести також О.Ковтуна, М.Саєнко та І.Бойчик, оскільки вони пов'язують виробничу стратегію з нарощенням виробничих потужностей чи досягненням бажаних обсягів та рівнів розвитку виробництва.

Так, О. Ковтун стверджує, що формування виробничої стратегії передбачає розроблення довгострокової політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення виробництва з урахуванням особливостей обраної

маркетингової стратегії [3]. Однобічність цього визначення змушує поставити питання, чи завжди виробнича стратегія повинна передбачати нарощування виробничих потужностей і чи завжди це узгоджується з маркетинговою стратегією

М. Сасенко розглядає виробничу стратегію як функціональну стратегію, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [4].

І. Бойчик зазначає, що виробнича стратегія вирішує низку питань, пов'язаних із необхідними для досягнення бажаного обсягу виробництва потужностями, потребами в закупівлі обладнання, удосконаленням організації процесів основного і допоміжного виробництв, регулюванням поставок сировинно-матеріальних ресурсів та готової продукції, інвестиційними потребами [5].

Кожне із розглянутих визначень у межах підходу максимізації має право на існування та його використання в науковій полеміці, хоча, на нашу думку, вони носять дискусійний характер. Отже, згідно з підходом максимізації, можемо виробничу стратегію розглядати як довгостроковий план дій, спрямований на оптимальне використання виробничих потужностей підприємства та отримання максимального результату, тим самим формуючи стратегічну конкурентну перевагу.

Конкурентоспрямований підхід простежується у визначенні Т.Омельяненко, яка виробничу стратегію підприємства визначає як комплекс взаємопов'язаних рішень щодо того, як із технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору мають бути організовані нові або впорядковані наявні виробництва для набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг [6].

Розглянемо ресурсний підхід. Його представниками є В. Василенко і Т. Ткаченко, які виробничу стратегію розглядають як загальну політику і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії [7].

Питання виникають щодо того, які ресурси планує використовувати підприємство, реалізуючи виробничу стратегію. Оскільки на підприємстві крім виробничої здійснюються й інші види діяльності, які також потребують певних ресурсів, це визначення може стосуватися як виробничої, так й інших функціональних стратегій підприємства.

О. Ковтун вважає, що виробнича стратегія повинна враховувати наявні у підприємства ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовки персоналу та ін. [3]. Як бачимо, науковець скоріше мав на увазі чинники, які впливають на вибір виробничої стратегії, ніж саме її трактування.

Продуктоорієнтований підхід до визначення сутності виробничої стратегії простежується в роботах В. Василенка, А. Міщенка, Т. Ткаченко.

Ці науковці асоціюють виробничу стратегію з розробленням і реалізацією продукту, обмежуючись цими двома етапами, хоча виробнича стратегія, з нашої точки зору, охоплює ширший план дій.

Зокрема, згідно з поглядами А. Міщенка, стратегія є планом дій зі створення та реалізації продукту [8].

Подібне трактування подають В. Василенко і Т. Ткаченко, розглядаючи виробничу стратегію як довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації [7]. Трактування виробничої стратегії, подане З. Шершньовою, можемо віднести до потенціалоформуючого підходу. Науковець вважає, що виробнича стратегія це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи

управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [9].

Ще один підхід до визначення сутності виробничої стратегії – стратегічно-цільовий. У межах нього можемо виділити трактування

О.Сумець та М. Тумар, які зазначають, що виробнича стратегія є комплексом дій, які реалізуються на оперативному рівні та спрямовані

виключно на досягнення стратегічних цілей підприємства [10]. У цьому визначенні варто було б уточнити, які саме стратегічні цілі переслідує

виробнича стратегія і яким чином ув'язуються оперативні дії зі стратегією,

оскільки не можна нітко виділити, що це трактування характеризує саме виробничу стратегію, а не якусь іншу.

Останнім часом у розгляді виробничої стратегії чимраз частіше наголос робиться на динамічному аспекті, оскільки відстоюється думка про таке:

- виробнича стратегія має акцентуватися не на всій виробничій діяльності загалом, а насамперед на нарощуванні можливостей виробництва на вибраних стратегічних напрямках;
- коли йдеться про виробничу стратегію, мається на увазі насамперед стратегічний розвиток виробничих можливостей підтримувати та розширяти конкурентні переваги, на які націлена вся стратегія компанії;
- саме ці можливості створюють фундамент процвітання компанії в динамічному, швидкозмінному світі сучасної конкуренції [11].

Під таким кутом зору цілком коректним є запропоноване З.Є.Шершньовою, на перший погляд альтернативне базовим, трактування виробничої стратегії як стратегії розвитку виробничого потенціалу, тобто

розвитку виробничих можливостей (виробнича стратегія — це

функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що

втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [9]. І, якщо наведене раніше більш спрощене трактування наголошує на тому, що виробнича стратегія є частиною загальної стратегії, спрямованою на виробничу діяльність [12], то тут уже йдеться про її найглибинніший сенс — не просто про впорядкування виробничої діяльності як такої, але про необхідність розвитку виробничих можливостей діяти в майбутньому так, аби виборювати бажані для підприємства конкурентні переваги.

З урахуванням розглянутих підходів та запропонованих визначень виробничої стратегії можна сформулювати наступне тлумачення цього складного багатфункціонального поняття.

Під виробничою стратегією підприємства варто розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства.

Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5-10 років). Стратегічні цілі рекомендовано щороку переглядати, з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників.

Стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз.

Залежно від типу підприємства, може бути доцільним встановлення більшої кількості цілей або вибір тривалішого або коротшого періоду часу для досягнення цілей. Загалом, на етапі постановки стратегічних цілей має бути чітко визначений індикатор (показник) вимірювання результату, за

значенням якого у майбутньому можна буде об'єктивно оцінювати прогрес.

Нефінансові цілі підприємства повинні бути спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи. Їх можна встановити, спираючись на стандарти зарубіжних компаній та на середні показники місцевого ринку. Важливо зафіксувати чіткі критерії досягнення цих цілей. Для кожного виду діяльності повинні бути встановлені окремі індикатори, адже тоді кожен вид діяльності можна буде кількісно виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі.

1.2. Види виробничих стратегій підприємства

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, рівень організації виробництва; ефективність виробництва; обсяги виробництва; концентрація управління виробництвом; виробничий потенціал; виробничі потужності та рівень їх використання; витрати виробництва; ефективність управління запасами; ефективність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управління якістю; рівень техніки та технології; резерви продуктивності праці; напрями інвестування; швидкість впровадження інновацій [13, 3]. Також існують наукові підходи, в яких виділено окремі види виробничих стратегій без урахування якогось із критеріїв. Зокрема, З. Шершньовою запропоновано такі виробничі стратегії: створення нового виробництва; використання наявного виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; впровадження оперативного календарного планування тощо [9]. Дещо подібним є підхід О. Ковтуна, який виділив стратегію змін у технологічному процесі; стратегію

створення нового виробництва; стратегію використання наявного виробничого потенціалу; стратегію змін в організації виробництва; стратегію виробництва з орієнтацією на пересічний попит; стратегію виробництва з урахуванням реально наявного мінімального попиту; стратегію виробництва, спрямовану на повне задоволення попиту [3].

М. Корецький, А. Дегтяр та О. Дадія сформувади такі види виробничих стратегій, як диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція, зниження собівартості [14]. Відштовхуючись від загальної класифікації інноваційних стратегій, З. Шершньова, М. Корецький, А.

Дегтяр та О. Дадія пропонують такі виробничі стратегії, як, зокрема, стратегія нового виробництва; стратегія технічного переоснащення; стратегія модернізації; стратегія реконструкції; стратегія удосконалення структури виробництва. У праці О. Кузьміна та Н. Петришин запропоновані окремі види виробничої стратегії з урахуванням таких двох критеріїв, як величина прибутку від реалізації продукції та попит на цю продукцію. З урахуванням цих чинників виділено такі стратегії:

переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація виробництва, інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій) [15]. З урахуванням основних характеристик підприємства (профіль виробництва, розмір підприємства, його усталеність, величина витрат на НДПКР, ключові чинники успіху) З.

Шершньова запропонувала такі види виробничих стратегій: стратегія «приспосовання», нішова стратегія, силова та «піонерна» стратегії [9]. Враховуючи пріоритети операційної діяльності підприємства, А.

Стерлігова виділила традиційні виробничі стратегії (мінімізація витрат та розвиток гнучкості) й сучасні (розвиток якості та мінімізація часу) [16]. Т. Омеляниенко здійснила типологію виробничих стратегій на основі

методологічних засад положень концепції періодів функціонування виробництва. Науковцем запропоновано для миттєвого періоду реплікаційну стратегію, для короткострокового – стратегію маневрування, середньострокового – стратегію зростання, а довгострокового – інноваційну стратегію [6]. М. Рибак розробила класифікацію виробничих стратегій за такими напрямками, як ефективне використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни у технологічному процесі; поліпшення організації виробництва [17]. Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1.1.):

- стратегії, орієнтовані на ринок;
- стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- комплексні стратегії.

Різниця полягає у тому, що в першому випадку майбутню виробничу поведінку підприємства визначає споживач, в другому випадку виробнича стратегія будується на основі виробничих можливостей підприємства, третій вид формується на основі можливостей підприємства загалом, а четвертий вид характеризується урахуванням комплексу чинників (рис. 1.1).

Зокрема, стратегії, орієнтовані на ринок, передбачають, що під час формування виробничої стратегії менеджери будуть враховувати те, як ринок сприймає товар. Тому в цьому випадку можна націлюватись на конкурентні переваги чи ринкові. Конкурентними перевагами можуть бути низька вартість товарів, висока якість (в ідеалі поєднання цих двох переваг), швидкий вивід на ринок нових товарів, широка номенклатура та асортимент продукції, врахування потреб та побажань споживачів до основних характеристик товару.

Вибір виробничих стратегій, які спрямовані на ринкові переваги, повинен базуватися на врахуванні двох чинників, а саме попиту на продукцію та величини прибутку від її продажу. Характеристика цих стратегій детально подана у праці О. Кузьміна та Н. Петришин.

Вибір виробничих стратегій, які спрямовані на ринкові переваги, повинен базуватися на врахуванні двох чинників, а саме попиту на продукцію та величини прибутку від її продажу. Характеристика цих стратегій детально подана у праці О. Кузьміна та Н. Петришин.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 1.1. Виробничі стратегії підприємства

Джерело: [18]

Вибір виробничих стратегій, які спрямовані на ринкові переваги, повинен базуватися на врахуванні двох чинників, а саме попиту на продукцію та величини прибутку від її продажу. Характеристика цих стратегій детально подана у праці О. Кузьміна та Н. Петришин.

Вибір другого виду стратегій ґрунтується на врахуванні якісних та кількісних характеристик виробничої складової, тобто наявних виробничих потужностей та можливостей їх використання, плановий період функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару та операційний пріоритет діяльності.

Тому, враховуючи наявні виробничі потужності підприємства, потреби в них та можливості їх використання, можна планувати виробничу стратегію використання наявного виробничого потенціалу за умов стабільного попиту на продукцію без перспектив його зростання з

одночасним отриманням бажаного економічного результату та ефективного використання наявних виробничих потужностей. Якщо відбувається зростання попиту на продукцію чи зміна вимог та побажань споживачів за умови максимального використання виробничих

потужностей, то рекомендовано впроваджувати стратегію створення нового виробництва чи зміни технологічного процесу. За умов стабільного чи динамічно зростаючого попиту та низької ефективності використання виробничих потужностей, наявності в них «вузьких місць» рекомендовано

обирати одну з таких виробничих стратегій: технічного переоснащення, модернізації, реконструкції, удосконалення структури виробництва, удосконалення організації виробничого процесу.

Щодо вибору стратегій з урахуванням періоду, протягом якого планується здійснювати виробництво, то для нетривалого періоду (до 1 року) пропонується реплікаційна стратегія, яка ґрунтується на використанні наявних виробничих потужностей, незмінності виробничого

процесу та продукції і націлена на максимальне використання виробничого потенціалу за стабільної його структури та величини. Для короткотривалого періоду (1–2 роки) рекомендована стратегія маневрування, яка передбачає зміну окремих складових операційної системи та характеристик продукції за практично незмінних виробничих

потужностей. Її цільове спрямування – максимально ефективно використання наявного виробничого потенціалу за умов варіювання його складових. Стратегія зростання рекомендована для середньотривалого виробництва (2–4 роки), коли відбувається збільшення обсягів

виробництва раніше освоєних видів продукції, їх модифікацій з урахуванням потреб споживачів. При цьому технологічні і виробничі процеси практично не зазнають змін, але відбуваються нарощення виробничих потужностей та кількісне і якісне покращення виробничого потенціалу. І за умов довготермінового виробництва (більше 4 років)

доцільно впроваджувати інноваційну стратегію, яка передбачає постійне оновлення технологій, освоєння нових видів продукції, модифікацію наявних, нарощення виробничих потужностей та потенціалу.

Залежно від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває товар, що продукується, можна обрати одну зі стратегій. Зокрема, якщо товар перебуває на ранній стадії, то рекомендована стратегія пристосування чи стабілізації, на стадії зростання – стратегія зростання чи інтенсифікації, а на стадії зрілості – стратегія модифікації чи диверсифікації.

Цей підхід може мати суперечливий характер, оскільки стратегія – це довгостроковий план, який повинен визначати орієнтири виробництва продукції від її зародження до зрілості. А в цьому випадку рекомендовані стратегії змінюються на кожному етапі життєвого циклу продукції. Проте така ситуація можлива за зміни керівництва, корпоративної стратегії, кардинальних змін умов функціонування підприємства.

Тому, логічним було б на ранній стадії впроваджувати стратегію пристосування, яка передбачає максимальне врахування потреб та побажань покупців щодо основних властивостей та характеристик продукції. Це дасть розширити ринкову нішу, збільшити попит на продукцію, що, зрештою, сприятиме ефективнішому використанню виробничих потужностей. Також на цій стадії можливою є стратегія стабілізації за умов сталого попиту, високої економічної ефективності виробничої діяльності та оптимального завантаження виробничих потужностей. Вона передбачатиме випуск освоєної продукції за практично

незмінних кількісних та якісних її параметрів, використання наявного виробничого потенціалу та його поступове нарощення.

На етапі життєвого циклу товару зростання доцільно обрати стратегію зростання або інтенсифікації. Стратегія зростання передбачає нарощення обсягів виробництва продукції, розширення виробничих потужностей за незмінної технології виробництва. Стратегія інтенсифікації передбачає нарощення обсягів виробництва продукції завдяки підвищенню ефективності використання виробничих потужностей, змін технології та технічного оснащення.

На стадії зрілості товару рекомендованими будуть виробничі стратегії модифікації та диверсифікації. Стратегія модифікації передбачає впровадження технологічних змін, створення продукції з якісно новими характеристиками, імплементацію інноваційних ідей у виробничий процес. Стратегія диверсифікації націлена на розширення номенклатури та асортименту продукції, напрямів виробничої діяльності підприємства. Практично одна й інша стратегії спрямовані на оновлення виробництва, нарощення виробничого потенціалу, ефективніше використання виробничих потужностей та їх розширення.

Вибір виробничої стратегії з орієнтацією на операційні пріоритети передбачає такі можливості, як мінімізація витрат, гнучкість виробництва,

розвиток якості, швидкість виробництва, післяпродажний сервіс. При цьому два перші пріоритети стосуються традиційних виробничих стратегій, а інші – сучасних. Така градація зумовлена зміною самих пріоритетів виробничої діяльності, які були визначені на основі опитування споживачів. Якщо раніше споживачі віддавали перевагу низькій вартості товару (стратегія мінімізації витрат) чи здатності підприємства швидко реагувати на якісну та кількісну зміну попиту споживачів (стратегія гнучкості виробництва), то сьогодні вирішальними критеріями обрання товару є його висока якість (стратегія розвитку якості)

чи швидкість оновлення продукції, вивід на ринок інноваційних продуктів (стратегія швидкості виробництва). Також одним із пріоритетів є післяпродажний сервіс, який характеризується якістю, швидкістю, ціною та комфортністю експлуатаційного обслуговування, а також консультативною підтримкою й інформаційною забезпеченістю під час купівлі товару.

Ще однією групою виробничих стратегій є стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, або стратегії загальних переваг. Тобто вибір виробничої стратегії необхідно робити, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не тільки його виробничої складової чи комерційних інтересів. Серед цих стратегій виділили адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву.

Адаптаційна стратегія доцільна для впровадження на невеликих підприємствах, які характеризуються невеликими масштабами виробничої діяльності, стабільним, вузьким асортиментом продукції, низьким рівнем інноваційної активності та витрат на неї. Проте за невеликих обсягів виробництва вони можуть краще реагувати на потреби споживачів, враховувати їх побажання та потреби, за рахунок чого мати конкурентні переваги.

Стратегія спеціалізації рекомендована до впровадження на невеликих чи середніх підприємствах з відповідними обсягами виробництва, які поступово впроваджують інновації у виробничий процес та збільшують витрати на НДПКР. В цьому випадку загальною перевагою підприємства стане здатність швидко реагувати на особливі потреби ринку, тим самим формуючи свою ринкову нішу та поступово її розширюючи за рахунок спеціалізації виробництва.

Для великих та середніх підприємств із великосерійним чи масовим типом виробництва, активною інноваційною діяльністю та достатнім її фінансуванням пропонуємо наступальну стратегію. Її впровадження дасть змогу сформувати загальні переваги за рахунок високої технологічності, інноваційних продуктів та масштабності виробництва.

Стратегія прориву може бути характерна для нових невеликих чи середніх підприємств або тих, хто випускає інноваційний продукт на ринок, працює у сфері інноваційних технологій. Зрозуміло, що впровадження цієї стратегії повинно супроводжуватися значними витратами на проведення НДПКР. Реалізація стратегії прориву дасть змогу досягти загальних переваг саме за рахунок інноваційності діяльності, новизни продукту та швидкості виводу його на ринок.

Також серед виробничих стратегій пропонуємо комплекси, які одночасно враховують декілька чинників (комерційний інтерес, характеристики виробничої системи, загальні можливості підприємства).

До комплексних виробничих стратегій віднесли стратегію стабілізації, оновлення, модифікації, переорієнтації та реструктуризації. Впровадження стратегії стабілізації доцільне на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, займають стабільну нішу на ринку, отримують бажаний економічний результат та мають обмежені можливості для інноваційної діяльності. За таких умов виробництво буде спрямоване на ефективне використання наявних виробничих потужностей, поступове

покращення їх якісних та кількісних характеристик, зростання продуктивності діяльності. Стратегія оновлення передбачає створення нового виробництва за рахунок нарощення потужностей, формування нових структурних підрозділів, розвитку нових функціональних напрямів діяльності.

Впровадження цієї стратегії рекомендовано для підприємств, які мають достатні фінансові ресурси, можливості здійснення інноваційної діяльності, стабільну позитивну репутацію на ринку, або ж тих, що знаходяться на стадії створення.

Стратегія модифікації передбачає перш за все зміну технологічних процесів, що також може супроводжуватися зміною окремих характеристик продукції. Ця стратегія рекомендована для впровадження на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, проте ефективність його використання є недостатньою, а виробничі потужності мають «вузькі місця» за рахунок застарілих технологій.

Стратегія переорієнтації спрямована на створення нових напрямів виробничої діяльності, які здебільшого відповідають основному профілю виробництва, хоча це не є обов'язковим. Переорієнтація може стосуватися всього асортиментного ряду продукції або тільки його окремої складової. Цей вид стратегії доцільно впроваджувати підприємствам, які втрачають позиції на ринку, проте мають достатні виробничі потужності та потенціал.

Стратегія реорганізації передбачає повну зміну напрямку виробничої діяльності, внесення кардинальних змін в організацію виробничого процесу. Цей вид стратегій може бути характерним для підприємств, виробничий профіль яких не відповідає сучасним потребам ринку. Проте такі підприємства можуть мати достатній виробничий потенціал, який потребуватиме коригування відповідно до нового напрямку діяльності.

Отже, формування виробничої стратегії можливе лише за комплексного підходу з урахуванням загальної, конкурентної стратегії, продуктово-товарної, ресурсних та інших функціональних стратегій, а вибір конкретного виду залежатиме від характеристик підприємства, можливостей виробництва, орієнтації на споживача і ринок або

послугуватиме ці елементи, а також спрямовуватись на досягнення загальної мети діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

1.3. Етапи побудови виробничої стратегії підприємства

Слушно зауважує декан факультету менеджменту технологій бізнес-школи Берклі Каліфорнійського університету С. Бекман, виробнича стратегія починається з чіткого розуміння свого клієнта, тобто з того, що бажав би мати клієнт з погляду ціни, якості та характеристик продукції.

Стратегічні рішення в цих напрямках вимагають прийняття цілої низки рішень щодо виробничих потужностей, устаткування, вертикальної інтеграції, тех.- нології виробництва, АСУ, схеми організаційної структури, розроблення нового покоління продукції та інших подібних

питань. Усі ці рішення приймаються з урахуванням потреб клієнтів [9, с.

8-4]. Фактично йдеться про переведення вельми абстрактної цільової настанови — набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг

— у вкрай конкретні, чітко визначені завдання, на розв'язання яких має

бути спрямована вся його виробнича діяльність. У загальновизнаній у

теорії виробничої стратегії підприємства термінології для позначення цих завданьсвих сфер зазвичай використовується термін «пріоритети».

Можна виділити основні три етапи процесу стратегічного планування:

1. Поточний стан.
2. Майбутні перспективи.
3. План дій. (рис. 1.2.)

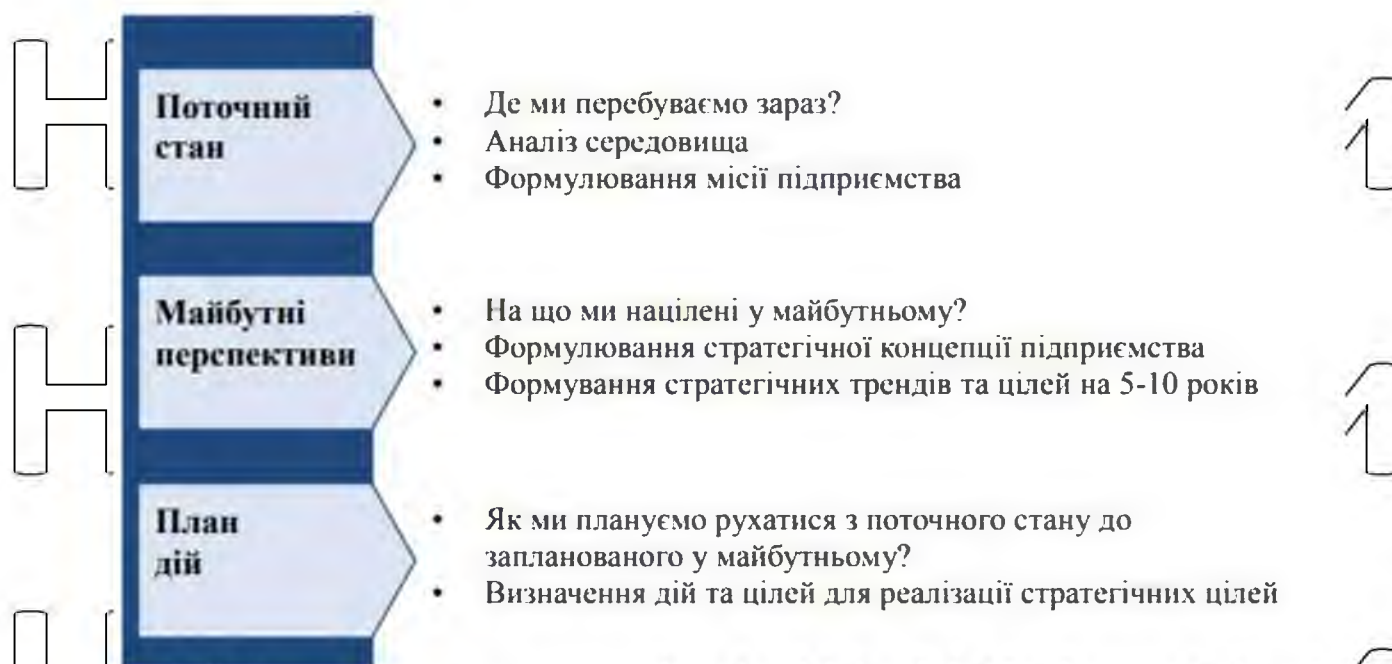


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування

Джерело: [19]

Р. Чейз, Р. Джейкобз і Н. Аквілано пропонують визнавати за стратегічні пріоритети організації виробничої діяльності підприємства (утім їх вони також трактують як «конкурентні показники» виробництва, а їх формулювання супроводжують яскравими заголовками-гаслами) такі [20, 21]:

- виробничі витрати, тобто «Робити дешевше!»;
- якість і надійність продукції, тобто «Робити добре!»;
- швидкість поставок, тобто «Робити швидше!»;
- надійність поставок, тобто «Виконувати обцяне!»;
- здатність реагувати на зміни попиту, тобто «Відстежувати попит!»;
- гнучкість і швидкість освоєння виробництва нової продукції, тобто «Не стояти на місці!»;
- інші критерії, що визначаються специфікою вироблюваної продукції, тобто «Спиратися на що завгодно!».

Е. С. Мінаєв та співавтори [12], зважають на специфіку стадій життєвого циклу продукту. При такому підході виробнича стратегія базується на таких мінімальних базових пріоритетах:

- **якість** — оскільки на ранніх стадіях життєвого циклу продуктів становище лідера ринку відвоюється через упровадження нових продуктів з більш високим рівнем якості та надійності;

- **витрати** — тому що коли життєвий цикл продукту вступає у стадію зростання, а потім у стадію стабілізації, ключовим фактором стає ціновий; у цей період зазвичай відшукуються можливості зниження собівартості продукції;

- **швидкість поставки** — якщо підприємство постачає свій товар швидше, ніж конкурент, це може стати визначальним чинником для клієнта. Цей чинник відіграє велику роль, коли товар перебуває на стадії зрілості свого життєвого циклу. Прискорити доставку замовникові можна за допомогою підвищення продуктивності праці, понаднормової роботи або перепланування виробництва, коли або замовленню надається статус пріоритетного, або він частково вже виконаний ще до підписання контакту в надії на укладення угоди;

- **надійність поставки** — ця вимога означає спроможність підприємства виконати замовлення у визначений термін. У цьому разі все залежить від виробництва. Під час розрахунку реального часу виконання замовлення та поставки товарної продукції складають графік робіт з урахуванням потужностей та запасів [12].

Послідовність основних етапів процесу формування виробничої стратегії також базується на ієрархічній структурі розроблення всіх стратегій в організації. Звідси, можна побудувати наступний ланцюг:

- 1) формулювання місії організації;
- 2) визначення цілей організації;
- 3) розроблення загальної стратегії;

4) формування виробничої стратегії;

5) реалізація виробничої стратегії.

Практично всі дослідники дотримуються цього самого підходу, єдине, чим відрізняються наявні думки, — це кількість етапів та міра їх деталізації й конкретизації. Набагато докладніше та коректніше подає процес розроблення виробничої стратегії підприємства Н. Гейгер [22] (рис. 1.3).

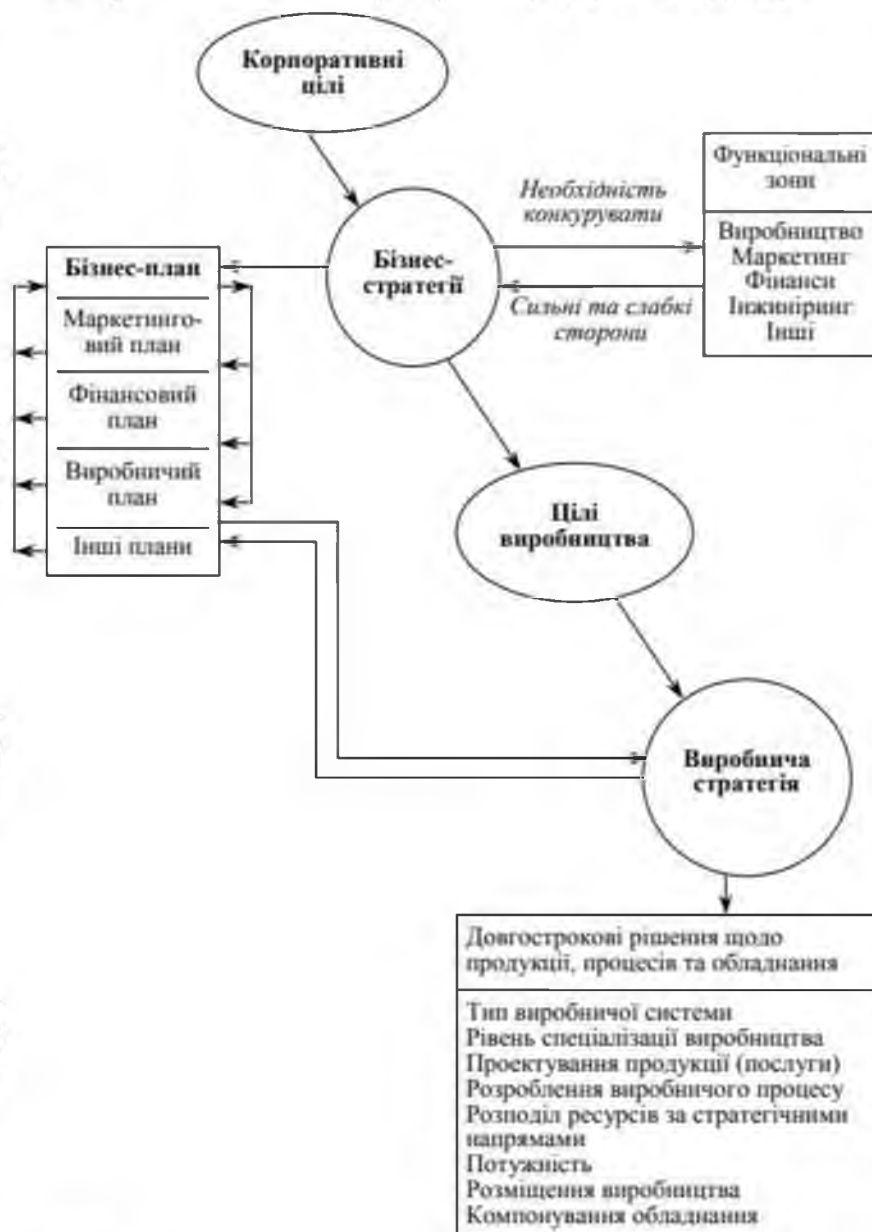


Рис. 1.3. Етапи процесу розроблення виробничої стратегії за Н.

Гейгером

Джерело: [22]

Він акцентує увагу на тому, що характер цілей, яких має досягти підприємство у сфері його виробничої діяльності, та характер виробничої стратегії в цілому прямо визначаються загальними цілями та спрямованістю його бізнес-стратегії, оскільки підприємство, діючи в конкурентному просторі, природно змушене вибудовувати всю свою діяльність так, аби набувати нових та утримувати наявні конкурентні переваги.

Аналіз і розглянутих, і не розглянутих тут інших форм подання процесу формування стратегії виробництва, які описані в літературі, присвяченій як безпосередньо виробничій стратегії [23, 24, 25], так і стратегічному управлінню та управлінню виробництвом [26, 27],

приводить до таких висновків:

- по-перше, процес не може бути розпочатим доти, доки не будуть установлені довгострокові цілі підприємства щодо напрямів його розвитку та аспектів набуття ним стратегічних конкурентних переваг, оскільки це — основа для визначення цілей підприємства у сфері його виробничої діяльності;
- по-друге, неодмінно має провадитися так званий виробничий аудит, тобто обстеження виробничих можливостей, результати якого слугують базисом для оцінки виробничого потенціалу та визначення можливостей і потреб у його нарощуванні чи зміні характеру;
- по-третє, з огляду на тісний зв'язок між усіма функціональними стратегіями підприємства розроблена виробнича стратегія має бути перевірена на предмет її взаємозв'язку з фінансовою, маркетинговою та іншими стратегіями.

Наша версія узагальнення процесу формування виробничої стратегії, базована на наведених висновках і розроблена за результатами аналізу поглядів фахівців на цю сферу, передбачає виокремлення таких етапів:

- 1) визначення корпоративних цілей;
- 2) розроблення стратегії бізнесу;
- 3) установлення на її основі цілей у сфері виробничої діяльності, яких має досягти підприємство, аби набути конкурентних переваг;
- 4) розроблення на основі системи цих цілей критеріїв вибору ефективної виробничої стратегії підприємства;
- 5) проведення виробничого аудиту;
- 6) оцінка за результатами виробничого аудиту наявного виробничого потенціалу та визначення можливості та необхідності його змін;

- 7) формування певної кількості варіантів виробничої стратегії за допомогою ухвалення і взаємоузгодження довгострокових стратегічних рішень (ресурсних, технологічних, організаційних тощо);

- 8) перевірка розроблених варіантів на відповідність критеріям вибору виробничої стратегії та вибір найефективнішого варіанта;
- 9) перевірка міри узгодженості вибраного варіанта виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та внесення, якщо потрібно, відповідних коректив.

Стрижневим у цьому переліку є етап прийняття довгострокових стратегічних рішень, оскільки саме в них конкретизується виробнича стратегія.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ГОРІХІВ В УКРАЇНІ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРОБНИЦТВА

2.1. Світові тенденції виробництва горіхів

За даними Продовольчої і Сільськогосподарської Організації Об'єднаних Націй, на даний момент ринок горіхів є одним з найбільш швидкозростаючих ринків садівництва в світі. Щорічно світова торгівля горіхами збільшується в середньому на 7,8%, що можна порівняти з темпами зростання ягідного ринку. При цьому експорт горіхів щорічно зростає на 2 мільярди доларів на рік і вже досяг близько 34 мільярдів доларів. Найбільш продаваний горіх в світі – кеш'ю, його продажі ростуть величезними темпами, а саме на 17,2% або 760 млн доларів на рік.

Тенденції щодо веганської їжі, палеодієти (відмова від алергенів - глютену, лактози та інших) і інших звичок здорового харчування є важливими факторами, що впливають на таке швидке зростання світового ринку горіхів. У цих дієтах горіхи часто відіграють вирішальну роль, оскільки вони містять багато білка в поєднанні зі здоровими жирами і вуглеводами.

Крім того, на попит позитивно впливає зростаюче число послідовників здорового способу життя, що розширює число споживачів, які регулярно харчуються горіхами [28].

Протягом останнього десятиліття світове виробництво горіхів неухильно зростало, досягнувши понад 5,3 мільйона метричних тонн у сезоні 2020/2021 років, що на 15% більше, ніж у 2019/2020 роках, і на 65% більше, ніж десятиліттям раніше. Між сезонами 2011/12 та 2020/21 року світове виробництво горіхів збільшувалося в середньому на 212 400 метричних тонн на рік. (рис. 2.1).

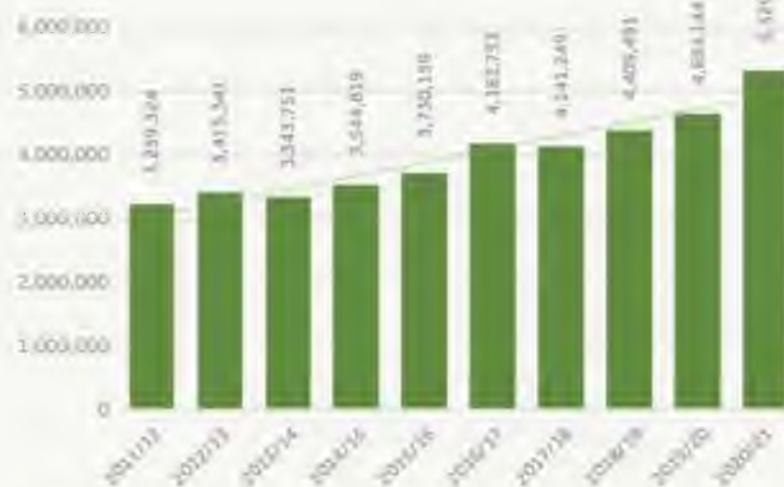


Рис. 2.1. Світове виробництво горіхів, тонни
Джерело: [29]

Мигдаль та волоські горіхи були найбільшими культурами, на них припадало 31% та 19% світової частки відповідно, за ними йшли фісташки (19%), кешью (16%) та фундук (10%). Пекан, макадамія, кедрові горіхи та бразильські горіхи становили решту 5%. Аналізуючи річні темпи зростання різних горіхових культур за останні десять років, можна помітити, що макадамія, волоський горіх, пекан, кешью, мигдаль та фісташки мали найбільш важливі лінійні прирости з наступними річними темпами зростання:

- макадамія: 3657 тонн/рік
- волоські горіхи: 59 082 т/рік
- пекан: 7396 тонн на рік
- кешью: 32 287 тонн/рік
- мигдаль: 53 885 тонн на рік
- фісташки: 42 426 т/рік (рис. 2.2).

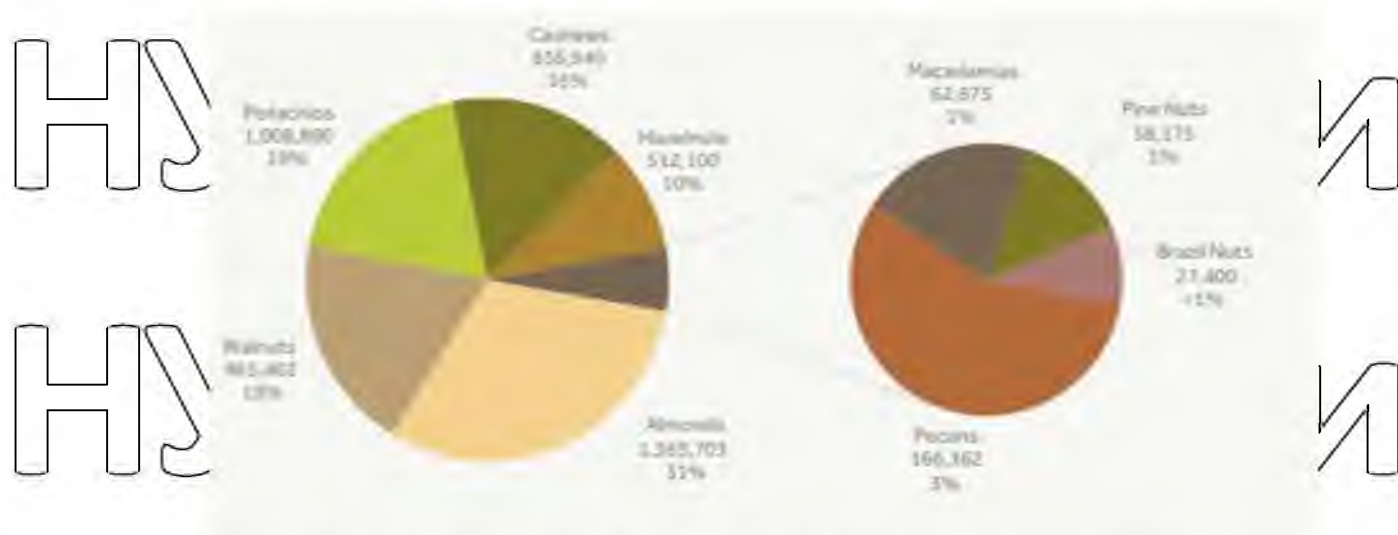


Рис. 2.2. Світове виробництво горіхів, тонни

Джерело: [29]

Сполучені Штати лідують у світовому виробництві горіхів із середньою часткою 40% (2016/17-2020/21). Найбільше вирощували мигдаль (59% виробництва країни), фісташки (21%) та волоські горіхи (15%). На другому місці посіла Туреччина з 11% світової частки, а на фондука фісташки припадає 64% і 31% виробництва країни відповідно.

TOP TREE NUT PRODUCING COUNTRIES (5-year average, Metric Tons)
Kernel basis, except pistachios in-shell

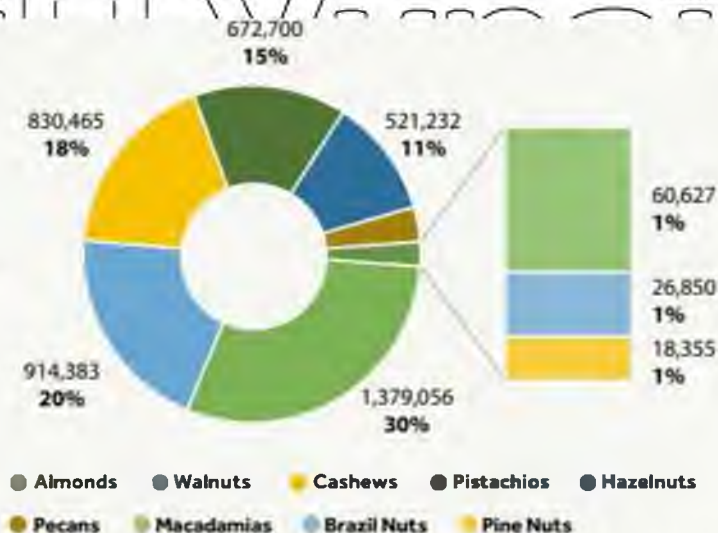


Рис. 2.3. Світове виробництво горіхів по країнам, тонни

Джерело: [29]

Мигдаль і волоські горіхи становили половину загального споживання горіхів у всьому світі в 2019 році (30% і 20% відповідно) за ними йдуть кешью та фісташки, на які припадає 18% і 15% відповідно (рис. 2.4.).

Рис. 2.4. Світове споживання горіхів, тонни



Джерело: [29]

Після Європи як провідного споживача, Азія та Північна Америка були другим і третім за величиною регіонами споживання з подібними частками ринку (рис. 2.5.).

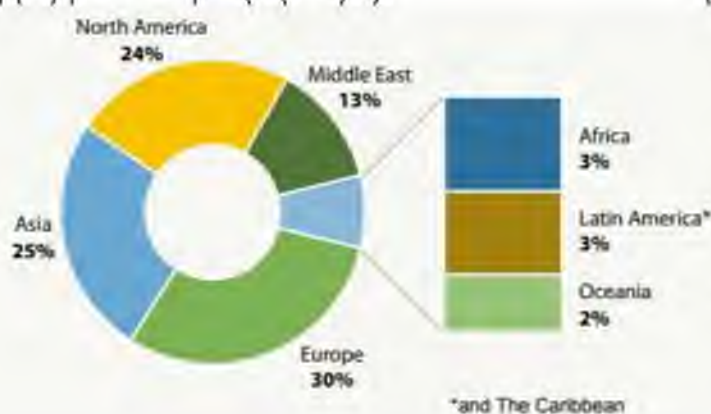


Рис. 2.5. Світове споживання горіхів по країнам, %

Джерело: [29]

Протягом останніх десяти років загальна вартість поставок горіхів зростає стабільними темпами на 1,77 мільярда доларів на рік, що становило понад 38,8 мільярдів доларів у 2020/2021 роках. Найбільш постійне збільшення спостерігалось для макадамії, пекану, мигдалю та волоського горіха (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Світова пропозиція горіхів, млрд \$

Джерело: [29]

У виробництві мигдалю протягом останніх років також спостерігалось стрімке зростання, яке в 2021 році досягає рекордних обсягів та становить 1 761 131 тонн (табл. 2.1.).

Прогнозується, що світове виробництво мигдалю в 2021/22 році буде на 8 відсотків нижче до 1,6 мільйона тонн (тонн) в лущині, оскільки втрати в Сполучених Штатах і Європейському Союзі більш ніж приріст в Австралії та Туреччині. Очікується, що рекордне споживання в поєднанні з нижчим обсягом виробництва зменшить запаси на 20 відсотків порівняно з минулорічним рекордним рівнем.

Таблиця 2.1.

Світове виробництво та споживання мигдалю

Виробництво, т						
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	Листопад 2021
США	970,690	1,029,650	1,034,190	1,156,660	1,412,940	1,270,060
Австралія	79,500	80,000	104,000	114,400	127,000	145,000
ЄС	98,700	109,500	134,200	139,100	145,191	123,645
Китай	40,000	43,000	43,000	45,000	45,000	45,000
Туреччина	14,000	15,000	16,000	15,000	16,500	18,000
Інші	12,100	13,500	15,500	14,500	14,500	14,200
Всього	1,214,990	1,290,650	1,346,890	1,484,660	1,761,131	1,615,905
Внутрішнє споживання, т						
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	Листопад 2021
ЄС	342,640	354,462	364,100	390,800	420,091	418,645
США	337,276	366,193	375,664	377,986	401,892	390,907
Китай	107,200	121,800	138,400	111,800	155,000	165,000
Індія	90,000	92,100	111,600	112,350	156,780	140,200
Всього	1,215,516	1,276,055	1,329,114	1,365,386	1,561,913	1,580,352

Джерело: [30]

Також прогнозується, що світовий експорт зросте на 3 відсотки до рекордних 1,1 млн тонн за рахунок потужних поставок із США та Австралії до Європейського Союзу та Китаю (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Світовий експорт та імпорт мигдаль, т

Експорт						
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	Листопад 2021
США	651,517	696,200	691,629	730,828	949,182	965,000
Австралія	53,200	56,900	71,300	70,700	75,000	90,000
ЄС	26,700	31,800	37,000	29,300	23,000	20,000
Туреччина	12,400	11,900	10,100	12,100	17,000	17,000
Чілі	5,500	7,700	10,200	6,500	6,500	6,000
Всього	749,317	804,500	820,229	849,428	1,070,682	1,098,000
Імпорт						
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	Листопад 2021
ЄС	270,640	276,762	266,900	281,000	297,900	315,000
Індія	88,300	100,600	106,100	103,500	159,100	130,000
Китай	67,200	78,800	95,400	66,800	110,000	120,000
Арабські Емірати	36,500	38,200	36,300	40,800	56,200	60,000
Японія	31,500	36,400	37,800	38,600	38,800	40,000
Всього	744,699	784,114	785,044	794,639	962,809	991,500

Джерело: [30]

International Trade Centre розглядає наступні варіанти довгострокових тенденцій розвитку ринку горіхівництва, які допомагають при побудові стратегії.

Тренди при формуванні пропозиції на ринку продукції горіхівництва:

- низькі ціни можуть вплинути на зменшення площ малоприбуткових насаджень у США;

- обмеження споживання води в Каліфорнії;
- зростання виробництва в Китаї – нижча якість. Чи покращиться якість? Нові насадження?;

- зростання виробництва в Чилі сповільнилося – посуха та кліматичні зміни врівноважують нові насадження. Прогноз на 2021 р. – 140 000

т;

- в Західній Європі спостерігається баланс; зростання не очікується.

Тренди при формуванні попиту на ринку горіхівництва:

- попит на їстівні горіхи швидко зростає – здорова їжа, рослинні

білки;

- ЄС – тенденція збільшення числа споживачів, що обирають вегетаріанську їжу;

- посилення уваги до охорони навколишнього середовища – зростання попиту на органічні горіхи;

- посилення уваги до охорони навколишнього середовища – зростання попиту на органічні волоські горіхи;

- споживачі хочуть більше знати про їжу, яку споживають;

- менше трейдерів; більше прямих закупівель; менше спекуляцій [31].

Також ЦС рекомендують врахувати наступні зміни, спричинені COVID-19:

- зростає попит на горіхи і сухофрукти у снеках та хлібобулочних виробах;

- попит на кондитерські вироби, ймовірно, продовжить повільно зростати;

• покупці приділятимуть більше уваги стратегічному плануванню ланцюгів поставок та диверсифікації джерел постачання;

• концепція управління запасами «якраз вчасно» (just in time, JIT)

змінюється; постачальники, розташовані ближче за інших;

збільшення товарних запасів;

• покупці захочуть більш активно займатися вирощуванням та переробкою;

• вимоги стандартів харчової безпеки посиляться;

зміни в поведінці покупця, яких варто очікувати:

• менше гравців / менше торгових точок / менший запас;

• менший ризик / більша обережність;

• рідші подорожі, аби зустрітися з постачальниками / сертифікація

важливіша;

• жодних компромісів з порушниками харчового законодавства;

• більш принциповий пошук постачальників – контроль ризиків;

• сплеск інтересу покупців до вирішення соціальних та екологічних

проблем;

• більше інформації – товари і постачальники;

• увага до усіх ланок ланцюга поставок [32].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

2.2. Аналіз ринку горіхів в Україні

Сьогодні в світі вирощується понад 10 основних видів горіхів.

Основний асортимент горіхів, які реалізуються в Україні, досить широкий і включає волоські горіхи, бразильські горіхи, кеш'ю, фісташки, мигдаль, фундук і ін., А також арахіс, який традиційно зараховується до горіхів, але таким не є.

За даними Державної служби статистики України, площа насаджень українських горіхів господарств усіх категорій в 2020 році становить 21,1 тис. га, з яких у плодоносному віці 13,7 тис. га.

Значна кількість горіхів вирощується господарствами населення – 13,6 га, в той час, коли на підприємствах – 7,5 га та фермерськими господарствами 1,3 га. (рис. 2.7.).

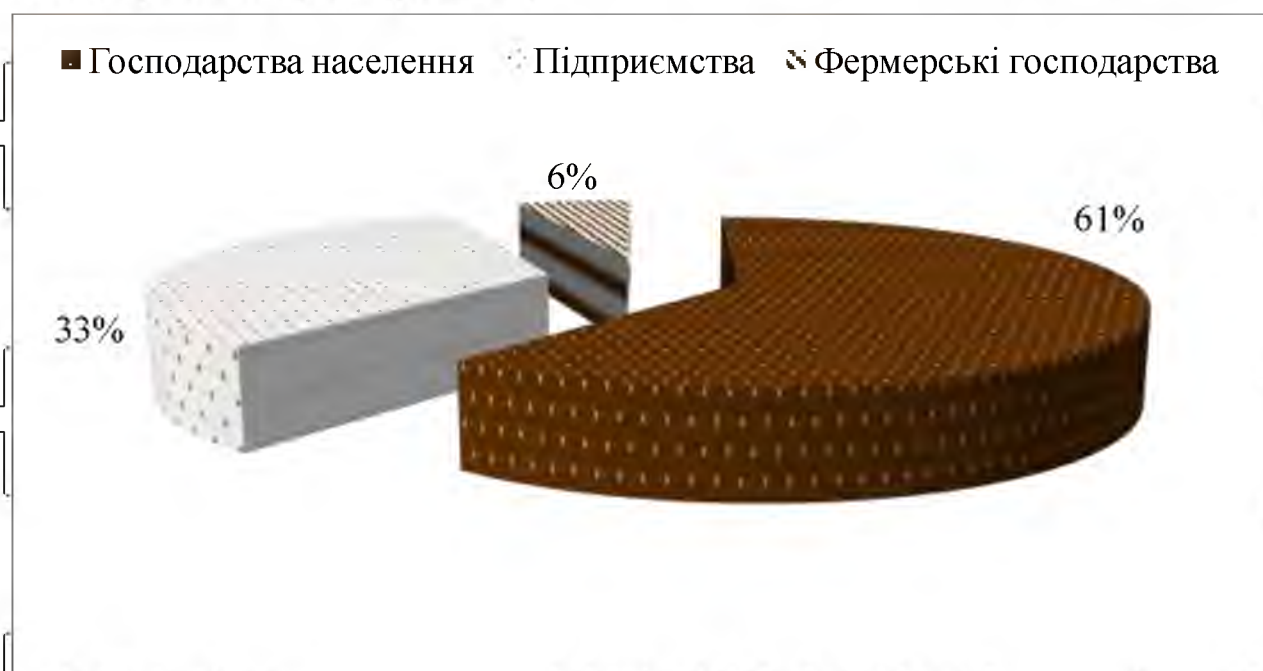


Рис. 2.7. Вирощування горіхів господарствами усіх категорій в Україні у 2020 р., %

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Найбільше горіхів вирощують в Чернівецькій, Миколаївській, Одеській та Запорізьких областях, хоча горіхи представлені майже по

території всієї країни. Єдиною областю, де немає гріхів за наявною статистикою Сумська область (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Вирощування горіхів на території України в 2019-2020 рр., тис. га

Область	Площа насаджень, тис. га			Відхилення	
	2018	2019	2020	%	Тренд
Вінницька	2,1	2,1	1,3	61,9	↓
Волинська	0,2	0,2	0,2	100,0	
Дніпропетровська	1,2	1,3	1,3	100,0	
Донецька	0,8	0,9	1,0	111,1	↑
Житомирська	0,4	0,5	0,7	140,0	↑
Закарпатська	1,2	2,4	1,6	66,7	↓
Запорізька	0,6	0,6	0,6	100,0	
Івано-Франківська	0,6	0,7	0,7	100,0	
Київська	0,7	1,0	1,2	120,0	↑
Кіровоградська	0,8	0,9	0,9	100,0	↑
Луганська	0,2	0,2	0,2	100,0	
Львівська	1,2	1,3	1,3	100,0	
Миколаївська	1,2	1,5	1,7	113,3	↑
Одеська	1,1	1,6	1,6	100,0	
Полтавська	0,5	0,5	0,5	100,0	
Рівненська	0,6	0,6	0,6	100,0	
Сумська	0,0	0,0	0,0	0,0	
Тернопільська	0,3	0,4	0,4	100,0	
Харківська	0,4	0,6	0,5	83,3	↓
Херсонська	0,6	0,6	0,6	100,0	
Хмельницька	0,9	0,9	0,9	100,0	
Черкаська	1,2	1,2	1,4	116,7	↑
Чернівецька	1,8	1,8	1,8	100,0	
Чернігівська	0,1	0,1	0,1	100,0	
Україна:	18,7	21,9	21,1	96,3	↓

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Також Державна служба статистики України звітує, що в 2020 році було посаджено 809,5 га горіхів усіх видів та найбільший приріст спостерігається в Житомирській області +264,4 га до 700 га (рис.2 .8.).

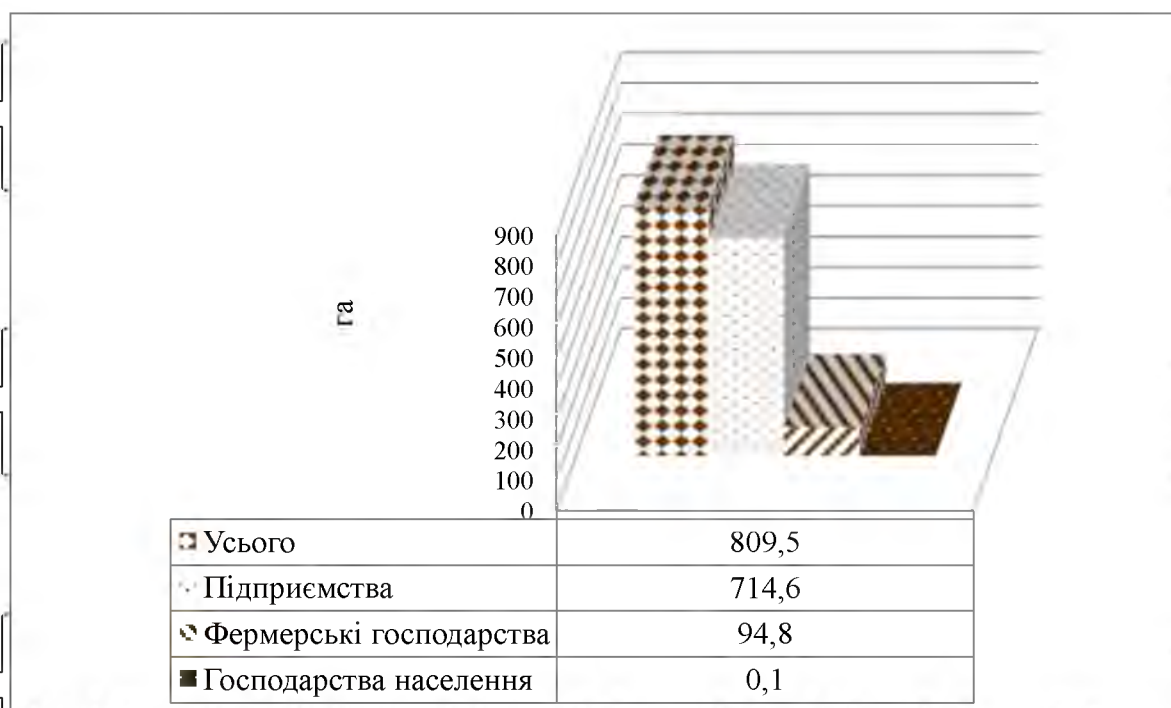


Рис. 2.8. Площа насаджених горіхів у 2020 році, га

Джерело: розроблено автором на основі [33]

В динаміці за останніх 3 роки вирощування горіхів майже не змінювалось за даними Державної служби статистики (рис. 2.9. та рис. 2.10.).

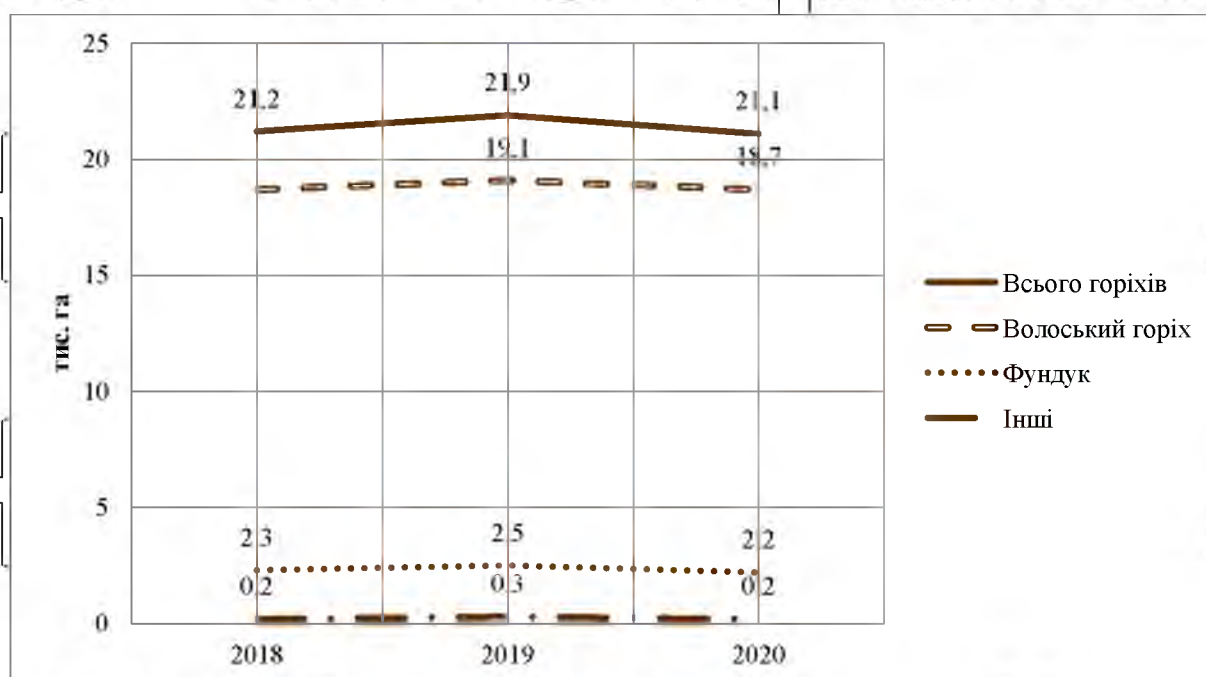


Рис. 2.9. Вирощування горіхів в Україні, тис. га

Джерело: розроблено автором на основі [33]

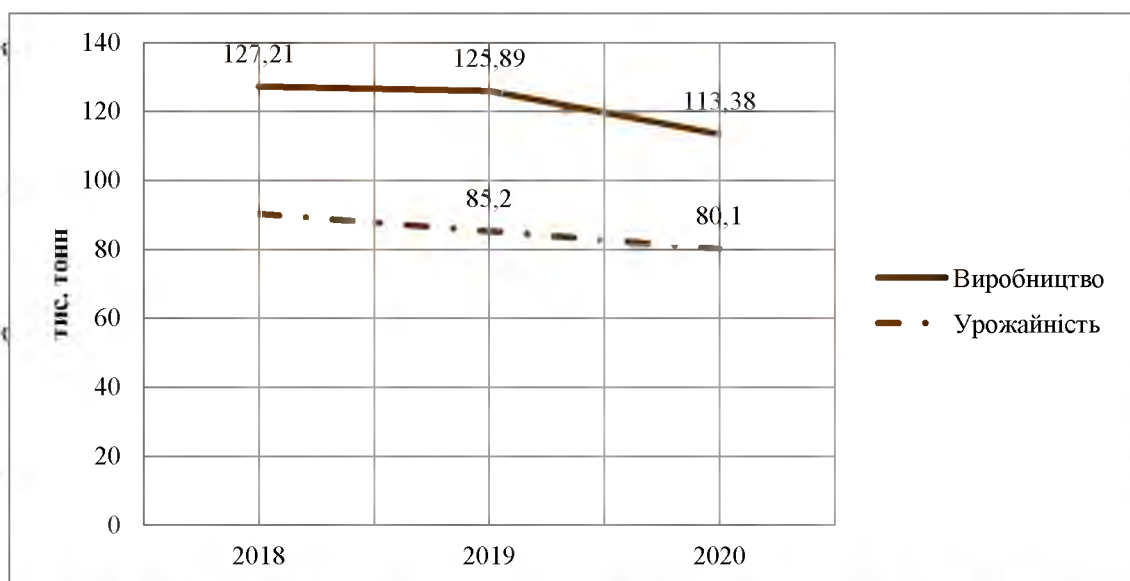


Рис. 2.10. Обсяги виробництва та урожайність горіхів в Україні, тис. тонн

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Проте, Українська горіхова асоціація подає наступні дані, де створення промислових садів показує позитивну динаміку та прогнозується в 2030 році закладка садів в розмірі 20 тис. га.

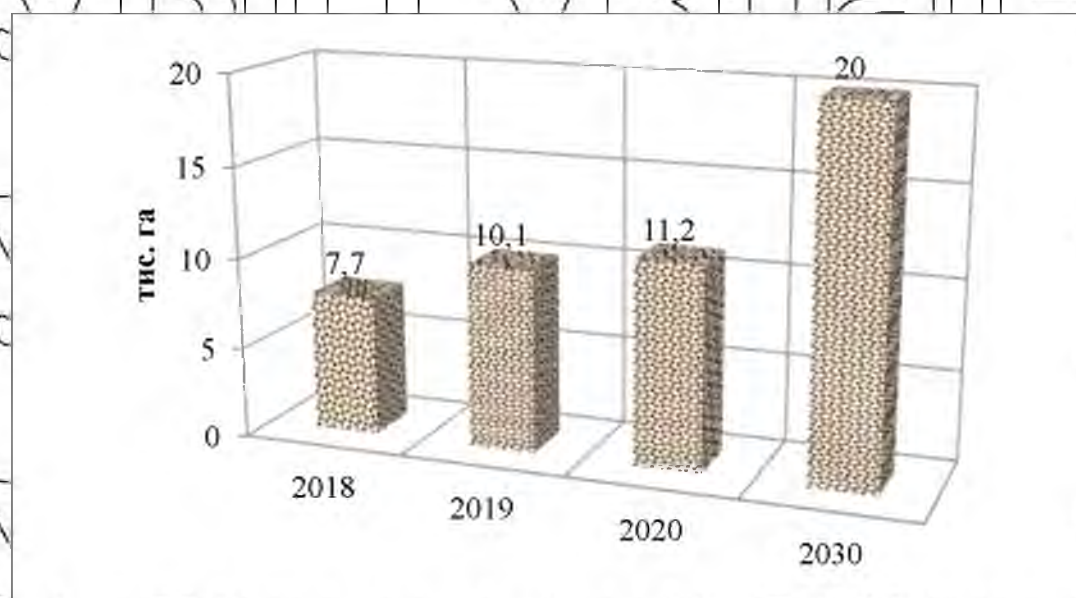


Рис. 2.11. Створення промислових садів в Україні, тис. га

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Горіхоплідні культури за незначних обсягів експорту забезпечують високу валютну виручку на рівні з готовою продукцією, а очищені й перероблені є також і джерелом доданої вартості.

Аналіз даних Trade Map свідчить, що за останні роки експорт горіхів з України перевищував їх імпорту як у кількісному вимірі, так і вартісному.

Так, експорт горіхів в 2020 році склав 42 тонни, в той час, як імпорту був лише 3,1 тонни (рис. 2.12.).

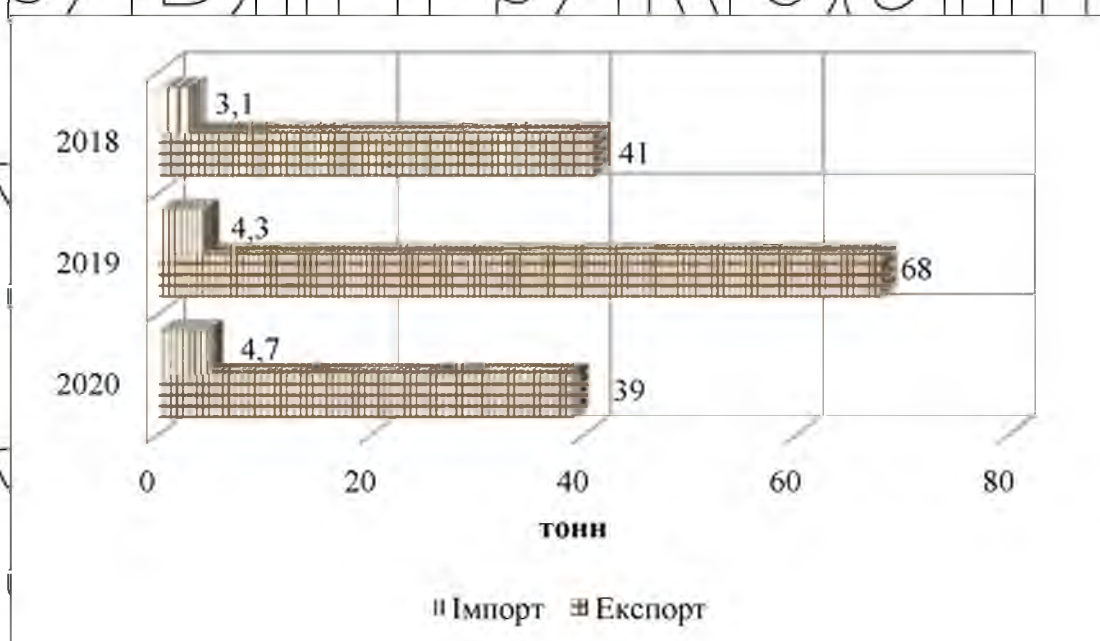


Рис. 2.12. Міжнародна торгівля горіхами в Україні, тонни

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Основними імпортерами українського горіху є

- Туреччина – 10,6 т. (27,2 %);
- Франція – 3,3 т. (8,5 %);
- Азербайджан – 3,0 т. (7,7 %).

Протягом останніх років Україна купувала горіхи найбільше з США та в 2020 році імпорту був з таких країн:

- США – 3,3 т. (70,2 %);
- Туреччина – 0,6 т. (12,8 %);
- Грузія – 0,4 т. (8,5 %).

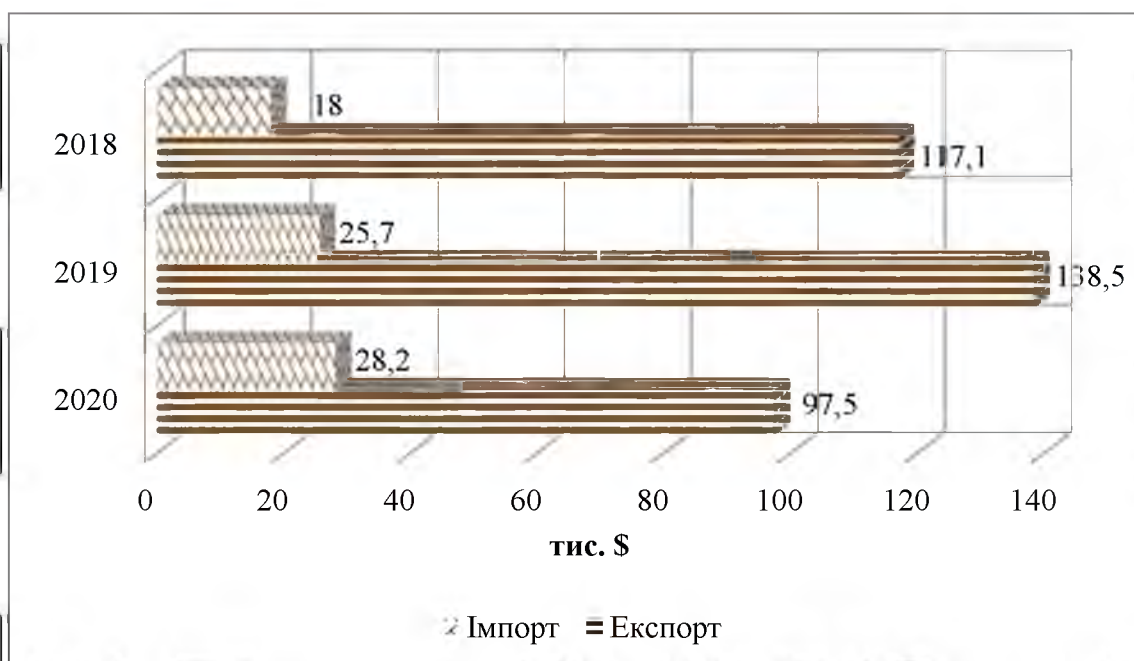


Рис. 2.13. Міжнародна торгівля горіхами в Україні, тис. \$

Джерело: розроблено автором на основі [35]

В структурі українського імпорту останні роки найбільшу частку займає мигдаль та в 2020 р. становив 3,4 т. (72,3 % від всього імпорту минулого року). Його імпортна ціна – 5,7 \$/т в шкаралупі та 7,5 \$/т очищеного.

Така динаміка споживання українцями мигдалю підтверджує необхідність розвивати внутрішнє виробництво.

Україні є потенційним регіоном для вирощування мигдалю, а також фісташки і фундука. За підрахунками агрономів, якщо створити сприятливі умови, можна зібрати урожай мигдалю до 2,5 тис. кг / га.

Перший урожай мигдалю можна отримати на 2-3 рік після посадки, а максимальний його обсяг припадає на 5-6 рік.

Наразі, за даними Української горіхової асоціації, в Україні є «Три кити» горіхової галузі промислових садів, загальна площа яких 11,24 тис.

га. (рис. 2.14.). Волоський горіх займає – 5,88 га, фундук – 5,24 тис. га та,

збільшуючи свою площу, мигдаль – 124 га.

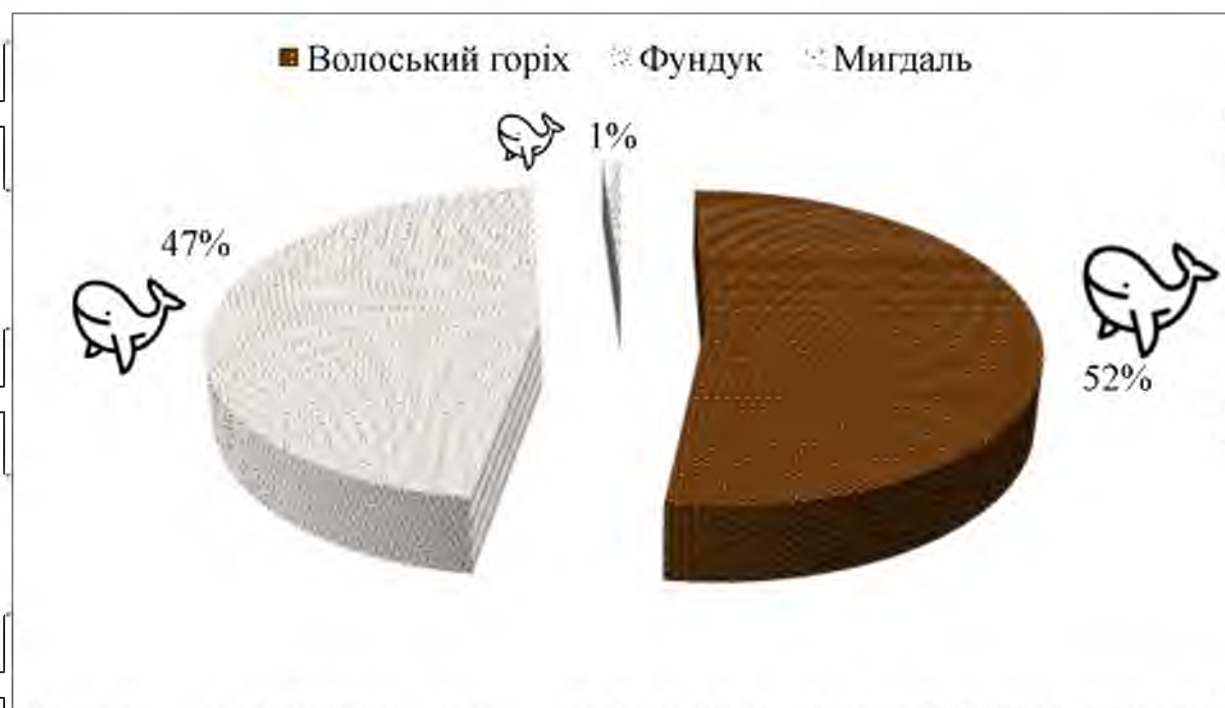


Рис. 2.14. «Три кити» горіхової галузі України 2020 року, тис.га

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Розглянемо в наступному розділі стратегічне планування розвитку ринку мигдалю за допомогою SWOT-аналізу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

2.3. Стратегічне планування виробництва мигдалю на основі SWOT-аналізу

У процесі стратегічного планування SWOT-аналіз почав широко застосовуватися з 60-х років минулого століття й є актуальним донині.

Акронім SWOT вперше ввів в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор Кеннет Ендрюс. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на зображенні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції.

Цей аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних сторін (Strengths);
- слабких сторін (Weaknesses);
- можливостей (Opportunities);
- загроз (Threats).

Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування взагалішеного інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

В нашій роботі необхідним стало проведення SWOT-аналізу спочатку в цілому галузі горіхівництва України, а потім, враховуючи стан галузі, формувати SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз галузі горіхівництва в Україні

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • низький рівень конкурентності • високий попит на продукцію • державна підтримка галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • якість продукту особливо у питаннях: колір, нестабільна якість, старіючі дерева, змішані сорти • вирощування на присадибних ділянках та система збирання простежуваність, змішані сорти, післязбиральна доробка, незрозуміла система власності • слабка організація сектору, в т.ч. слабкі зв'язки між усіма стейкхолдерами, відсутність довіри – торговельні асоціації тільки розпочинають активну діяльність, відсутність довіри до кооперативної організації підприємницької діяльності • нестача інформації про ринки впродовж усього ланцюгу створення вартості ускладнює встановлення справедливої вартості на кожному етапі, що призводить до торгівлі в «товарному стилі» за принципом «найменшого спільного знаменника», тобто коли за основу беремо ціну товару найнижчої якості та від неї торгуємося • опортуністична стратегія часто зорієнтована на з'єднання фрагментів внутрішнього ланцюга створення вартості з міжнародними ринками на

<p>НУБІП УКРАЇНИ</p>	<p>разовій основі</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестача сертифікації щодо безпеки харчових продуктів та систем управління якістю • комерційні насадження – складнощі, пов'язані з доступом до землі, правом власності на землю, формування земельних ділянок потрібної площі
<p>НУБІП УКРАЇНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення території вирощування мигдалю внаслідок кліматичних змін • отримати доступ комерційним садам до високовартісних ринків • розвивати ринки, що підходять для традиційних продуктів і базуються на природному способі виробництва, використанні існуючих сортових переваг, та брендування обох сегментів 	<p>НУБІП УКРАЇНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • місцевість, яка найбільше відповідає вимогам вирощування мигдалю знаходиться на політично-нестабільній території України • зміни ринків збуту та логістики у зв'язку з наслідками COVID-19
<p>НУБІП УКРАЇНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • інвестиції у якісну первинну переробку збільшуються для задоволення додаткових потреб • подвоєння обсягу експорту протягом десяти років 	<p>НУБІП УКРАЇНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • банкрутство клієнта/постачальника
<p>НУБІП УКРАЇНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість збільшення вартості експорту одиниці продукції приблизно на 20% протягом наступних 3-5 років шляхом усунення обмежень, пов'язаних із безпечністю продуктів харчування, сертифікацією, маркетингом. 	<p>НУБІП УКРАЇНИ</p>

інформацією про ринки та просуванням

- розробка довгострокових проектів з формування доданої вартості у кондитерській галузі (напр. пряник, паста з лісового горіха) та нові способи вживання (напр. зернові батончики, олія волоського лісового горіха, горіхове молоко)

Opportunities

Threats

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на повне використання можливостей та сильних сторін підприємства та результатів аналізу економічного стану, в якому підприємство функціонує. Водночас, підприємства повинні чітко усвідомлювати свої слабкі сторони. Їх усунення або максимальна нейтралізація має важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Важливо також розглядати можливі загрози та бути готовими діяти у разі їх настання.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз вирощування мигдалю в Harv East

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • довгостроковий бізнес, який приносить дохід 30-50 років • висока віддача з гектара: у зрілого саду виручка з гектара складає від \$5000/га, тоді як у товарних культур вона складає до \$2000/га • коли сад стає зрілим, проблеми з деревами зазвичай не виникають • стабільно високий попит на горіхи на світовому ринку • відповідні кліматичні умови у Донецькому та Сдеському регіонах • деревина мигдального горіха високо ціниться, тому після закінчення плодоношення дерево викорчовується та продається за високою ціною • вартість саджанців практично повністю покривається дотацією з держбюджету • Харвіст має досвід закладки саду, сформовану команду та сертифікований горіховий 	<ul style="list-style-type: none"> • потребує значних інвестицій (саджанці, зрошення, догляд) на початковому етапі, починає приносити перший дохід лише через 5 років • великий період часу для підбору оптимальної технології (від відстані між деревами до оптимальних засобів захисту від хвороб та шкідників) • висока ціна помилок на початковому етапі (від уповільнення темпів зростання саду, до загибелі дерев) • потрібна увага до деталей та регулярне навчання персоналу таким нюансам, як правильна посадка, щеплення, обрізання і т.д. • потрібна земля у власності або довгострокова оренда • особливі вимоги до клімату та ґрунту, горіхи не скрізь можуть прижитися

<p>розплідник</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість закупівлі горіха у населення та фермерів для здійснення прямих експортних поставок • можливість переробки для отримання додаткової маржі та продажів шкаралупи як сировини для інших галузей промисловості 	<ul style="list-style-type: none"> • нестабільна погода та зміна клімату, весняні заморозки (особливо чутливий мигдаль) • хвороби та шкідники, які вимагають уваги та оперативного реагування зі сторони виробництва
Opportunities	Threats

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень.

Результати аналізу, узагальнені у моделі SWOT – це основа для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей. Ці результати аналізу слід також брати до уваги, розробляючи план дій та встановлюючи короткострокові та середньострокові цілі діяльності (рис. 2.15.)



Рис. 2.15. Взаємозв'язок між результатами аналізу та стратегічними напрямками та довгостроковими цілями

Джерело: [19]

При визначенні сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей на основі аналізу чинників, рекомендовано також оцінити необхідні фінансові та організаційні ресурси підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА МИГДАЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Переваги та недоліки впровадження кращих світових практик вирощування мигдалю в Україні

Основні гравці на ринку мигдалю сьогодні є США (штат Каліфорнія), Китай, Туреччина та Іспанія. Тому, для розвитку виробничої стратегії в Україні доцільно вивчити досвід цих країн, щоб запозичити ті інструменти, які можуть бути дієвими в нас.

Каліфорнія.

Сьогодні в Каліфорнії культивують майже 30 сортів мигдалю, але близько 70% всього виробництва припадає на основні 10 сортів: Nonpareil, Carmel, Butte, Padre, Mission, Monterey, Sonora, Fritz, Price і Peerless.

Основні виклики, з якими садівники зустрічаються:

Доступ до води. Головна проблема садівників Каліфорнії: найближчим часом очікують введення в штаті лімітів на користування водою для зрошення, і це може боляче вдарити по горіхівництву.

Запилення мигдалю. Бджолярі постійно підвищують ціни за послугу запилення (у 2019 році середня ціна за один вулик становила \$200, а на 1 га потрібно близько 8 вуликів, тобто тільки за запилення доводиться заплатити \$1600 за 1 га). Тому зараз створено багато самозапильних сортів (у Європі переважно вирощують саме їх).

Очищення мигдалю від навколоплідника. Сьогодні ця послуга стала недешевною, хоча раніше була взагалі безкоштовною. Навколоплідник мигдалю вважається цінним кормом для тварин. Тож компанії, які займаються очищенням мигдалю, реалізували відходи на молочні ферми і непогано заробляли на цьому. Але оскільки зараз мигдалю стало багато, послуга очищення стала платною.

Особливості вирощування:

Посадка. Стандартна схема посадки мигдалю в Каліфорнії – $5,5 \times 5,5$

м.

Обрізування. Останнім часом вчені приходять до висновку, що мигдаль може обійтися взагалі без обрізування. Однак у перші 3–4 роки формувати дерево мигдалю все-таки необхідно.

Зрошення. Використовують дві стрічки крапельного зрошення, а не спринклери, як у випадку з волоським горіхом, оскільки мигдаль вимагає менше води.

Ґрунти. Мигдаль вимогливий до ґрунтів, тому на засолених ґрунтах, де мигдаль рости не може, каліфорнійські фермери вирощують зазвичай фістанку.

Збирання врожаю. Проводиться в кілька етапів. Спершу струшують на землю спеціальними самохідними шейкерами. Потім самохідна техніка згрібає мигдаль у рівні валки посередині міжрядь, де він просушується просто на землі (оскільки в Каліфорнії зазвичай температура досягає $35-40\text{ }^{\circ}\text{C}$). Після просушування самохідні підбракчі мигдалю збирають його і частково очищують від листя та ґрунту [40].

Китай.

Мигдальне дерево вирощується в повіті Шаче, на півдні Сіньцзян-Уйгурського автономного району, понад 1300 років, але галузь все ще має великий потенціал, оскільки місцеві фермери нещодавно опанували новітні сільськогосподарські навички для покращення якості горіхів.

Шаче в префектурі Кашгар зараз є найбільшою базою вирощування мигдалю в Китаї. Плянтації в окрузі займають понад 61 500 гектарів і займають понад 95 відсотків мигдалевої площі Китаю.

Понад 120 000 людей зараз заробляють на життя мигдальними деревами, тому розвиток мигдалевої промисловості має значення для існування близько 14 відсотків населення округу.

«Якість мигдалю значно покращилася за останні кілька років. Ви дійсно можете побачити та спробувати відмінності», - сказав Абдулкахар Аділь, голова кооперативу з вирощування мигдалю Саймі в Шаче.

Мигдаль, відомий серед місцевих жителів як бадам, вперше привезли в Шаче купці, які подорожували стародавнім Шовковим шляхом.

Тоді люди дізналися, що сонячне природне середовище робить мигдаль, вирощений у окрузі, особливо смачним і поживним.

Раніше більшість знань фермерів про догляд за мигдальними деревами передавалися з покоління в покоління. Тепер вони мають сільськогосподарських експертів на їхньому боці, щоб вести їх через кожен процес, сказав Абдулкахар.

З моменту створення кооперативу в 2018 році врожайність з гектара зросла з 1,2 тонни до 1,5 тонни.

«Збільшення врожайності означає, що фермери можуть отримувати більше доходу. Головний виробник кооперативу заробив близько 60 000 юанів (9 300 доларів США) у 2020 році», - сказав Абдулкахар.

Незважаючи на епідемію COVID-19, яка відкинула тінь на внутрішній споживчий ринок, Саймський кооператив минулого року переробив та продав 3800 тонн мигдалю, що на 300 тонн більше, ніж у 2019 році. Більшість урожаю, близько 3000 тонн, було продано іншим деякі частини Китаю, такі як Шанхай, Тяньцзінь і провінція Чжецзян, як мигдаль Шаче, стали добре відомими серед китайських споживачів, які піклуються про здоров'я.

Оскільки мигдальний бізнес процвітає в останні роки, кількість фермерів у кооперативі зросла з восьми до 55. Ще 20 виявили бажання приєднатися цього року, сказав Абдулкахар.

Довга історія вирощування мигдалю Шаче дала округу унікальну перевагу в підтримці та модернізації виробництва мигдалевих продуктів.

сказав Чжан Цян, чиновник з питань сільського господарства та сільських районів, відповідальний за розвиток його мигдальних плантацій.

«Округ не планує розширювати плантації цього року, але продовжуватиме збільшувати врожайність та покращувати якість мигдалю, пропонуючи фермерам більше підтримки в агротехніці та політиці», – сказав Чжан.

Шаче планує виготовити 94 тис. тонн мигдалю цього року, що на 8 тис. тонн більше, ніж минулого року, щоб задовольнити зростаючий попит на внутрішньому та міжнародному ринках, сказав Чжан. Мигдальна продукція з Шаче експортується до Японії, Пакистану та Росії.

Округ також планує залучити більше підприємств для виробництва більшої кількості продуктів з вищою доданою вартістю, таких як мигдальна олія та молоко, сказав Чжан.

«Вирощування мигдалю – це вже не просто традиція для людей Шаче, а квиток у краще життя», – сказав Абдулкахар. «Люди зараз пишаються тим, що вирощують мигдаль, ніж будь-коли» [41].

Іспанія.

В Іспанії виробництво мигдалю зосереджено в прибережних регіонах Середземного моря: Каталонії, Валенсії, Балеарських островах (Майорка), Андалусії та Арагоні.

Іспанія, як виробник, також є основним споживачем мигдалю, як закуски, так і як інгредієнт у традиційній промисловості нуги, марципану та випічки. Мигдаль є важливим елементом традиційної середземноморської дієти.

Мигдальне дерево дуже міцне, в Середземномор'ї воно може прожити від 60 до 80 років, навіть до століття. Оливкове дерево є одним з основних дерев, які вирощуються з промисловим використанням на узбережжі Середземного моря, оскільки екстремальні погодні умови вимагають вологої зими та спекотного літа та бідних ґрунтів.

В даний час в Іспанії налічується більше сотні сортів, але існує п'ять комерційних типів, визначених і відібраних із сортів вищої якості, а саме: Marcona Langueta, Planet, Communes або Valencias і Mallorca. З цих сортів місцевими є Marcona, Langueta і Planet.

Усі вони характеризуються непористою твердою оболонкою, яка на відміну від каліфорнійських сортів з м'якою оболонкою. Крім того, іспанський мигдаль має виняткову якість через високий вміст олії, що робить його соковитим, м'яким і з більш інтенсивним смаком.

Сорт Маркона є найдорожчим і затребуваним у хлібопекарській промисловості та нузі. Позбавлені оболонки, обсмажені до тих пір, поки не придбають потрібний тон для приготування м'яких або твердих цукерок. Він є основою для найменувань походження Хіхона та Аліканте, а також для позначення якості марципану Толедо та традиційної арагонської нуги. Крім того, маючи в своєму складі менше олії, зазвичай виділяється на виробництво смаженого мигдалю.

Langueta більш подовжена і вужча, ніж Marcona, і є різновидом, який більшість виробників використовують для закусок і закусок. Також використовується в інших типових різдвяних солодощах, шоколаді та праліне [42].

Туреччина

Мигдаль вирощують майже в усіх регіонах Туреччини, за винятком північно-східної та вищої частини Східної Анатолії. Але існують великі відмінності між районами вирощування мигдалю, а також велика різноманітність у кожній із цих популяцій.

Органічні підживлення проводять у ґрунті, де вміст органічних речовин менше 1%. У великих садах неорганічні добрива вносять за допомогою аналізу ґрунту та листя.

В околицях Бурси зрошення не потрібне навесні чи восени завдяки великій кількості опадів. На цих ділянках проводять два-три зрошення і

тільки влітку. Поверхнєве зрошення є найпоширенішим методом у мигдалевих садах. У деяких садах запроваджено крапельне зрошення, і використання цього методу набуває широкого поширення.

Під час підготовки до посадки саду часто потрібна модифікація ґрунту. Модифікація та підготовка ґрунту може полягати лише від ретельного розривання на глибоких однорідних ґрунтах, які не мають твердого ґрунту, до модифікації ковзаючого плуга чи екскаватора на шаруватих або твердих ґрунтах.

Відстань між деревами 6 на 5, 6 на 6 або 6 на 7 м є звичайними, а розмір садів коливається від 5 до 20 га. Ці інтервали можуть змінюватися залежно від зрошення та кількості опадів.

Культивація, скошування та збирання врожаю спрощуються за допомогою квадратного розташування. У молодих садах між рядами дерев ведеться вирощування полуниці або овочів.

Мигдаль схильний до деяких хвороб (*Agrobacterium tumefaciens*, *Pseudomonas syringae*, *Phytophthora* spp.), комах (*Quadraspidiotus perniciosus*) і нематод, які знижують урожай і якість врожаю, а іноді послаблюють і вбивають дерева.

Збір врожаю залежить від району, сезону та сорту, але зазвичай починається в липні і триває до вересня. Збір врожаю проводиться вручну або ступаючи палицею. Витрати на збирання мигдалю становлять близько 25 відсотків загальних грошових витрат на виробництво врожаю.

Плоди у вигляді очищеного горіха або ядра продаються кооперативом виробників. Традиційно мигдаль продавали в промислову торгівлю, де він слугує інгредієнтом інших харчових продуктів. Близько 20 відсотків врожаю споживали як смажені солоні закуски або кулінарний мигдаль у домашніх умовах [43].

3.2. Аналіз виробничо-економічного стану досліджуваного підприємства

HarvEast - українська компанія, що управляє сільськогосподарськими активами ДП «Ілліч-Агро Донбас» (Донецька обл.), ТОВ «Агро-Холдинг МС» (Київська, Житомирська обл.), а також підприємствами «Харвіст трейдінг», «Харвіст есетс». Земельний банк - 127 тис. га.

Основні напрямки діяльності Холдингу:

- рослинництво (вирощування пшениці, соняшнику, бобових, кукурудзи);
- молочне тваринництво;
- насінництво (вирощування та доопрацювання насіння);
- садівництво.

Холдинг активно впроваджує системи зрошення, розвиває насінневий напрямок - з 2017 року співпрацює зі світовими лідерами з виробництва насіння, в 2018-му запустив в роботу власну насінневу лінію, заклав горіхові сади.

На фермах HarvEast виробляють молоко преміальної якості. Керуюча компанія агрохолдингу була заснована 10 березня 2011 року на базі сільськогосподарських активів ПАТ ММК ім. Ілліча (ДП «Ілліч-Агро Донбас»).

Акціонерами HarvEast Holding є «SCM» та група «Смарт-Холдинг».

Генеральний директор компанії - Дмитро Скорняков.

Кількість працівників - 1 800.

Рослинництво - пріоритетне спрямування діяльності HarvEast.

Основні культури - це озимі та ярі зернові (пшениця, ячмінь, горох, кукурудза), соняшник і бобові культури.

З 2017 р HarvEast став розвивати насінневий напрямок як окремий вид бізнесу з проекту гібридизації насіння соняшнику для компанії MAS Seeds. У 2018 р агрохолдинг розширив рамки співпраці з французьким партнером до трьох проектів і почав вирощувати насіння для Euralis Semences, Corteva Agriscience™ і Alta Seeds. У жовтні компанія запустила в експлуатацію лінію з доопрацювання насіння продуктивністю 8 т / год.

HarvEast запустив першу чергу зрошення з двома дощувальними машинами травнем 2017 року для поливу 350 га. Уже через рік - 1 червня

2018 р HarvEast ввів в експлуатацію другу чергу зрошення, яка забезпечує поливом 740 га землі Мангушський району Донецької області. У 2019 року в планах HarvEast ввести в експлуатацію ще 9 дощувальних машин.

Всього за 5 років агрохолдинг намітив забезпечити зрошенням до 5 тис. га оброблюваних земель.

Станом на 1 червня 2018 року компанія освоїла \$ 2,5 млн інвестицій за цим проектом.

З 2017 року компанія додала до свого портфелю багаторічні насадження, зокрема на 2021 рік було заплановано волоського горіху 144 га та мигдалю 24 га. Також, площа розплідника – 6 га.

В активах HarvEast 3 молочно-товарних ферми. Загальне поголів'я великої рогатої худоби - 2,5 тис. голів.

Холдинг виробляє більше 11,6 млн л молока на рік.

Переробка і зберігання: дані напрямки діяльності агрохолдингу

включають в себе:

- потужності для зберігання продукції - 134 тис. т
- виробництво комбікормів - 1 комбікормовий завод, що виробляє 4 тис. т
- комбікорми в місяць;
- виробництво насіння для посівів зернових: пшениця, кукурудза, соняшник.

У 2018 р HarvEast запустив в роботу лінію з доопрацювання насіння продуктивністю 8 т / год. Універсальна насіннева лінія встановлена на території колишнього олієпресового заводу, розташованого в Нікольському районі Донецької області.

Разом з лінією з доопрацювання насіння почала працювати лабораторія контролю якості продукції, що випускається. До кінця 2018 році завод реконструйований, на його території введено в експлуатацію елеватор ємністю зберігання 9 тис. М³.

У 2019 році завод почав допрацьовувати насіння пшениці, соняшнику, бобових і кукурудзи як для потреб HarvEast, так і для зовнішніх споживачів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Діяльність HarvEast 2021 року

Джерело: розроблено автором на основі [37].

Як зазначали в розділі 2.3, стратегічне планування слід розпочинати з чіткого уявлення про місію та цінні компанії.

Отже, місія HarvEast – бути лідером у виробництві сільськогосподарської продукції в Україні через досвід та інновації,

працюючи в єдиній команді та керуючись принципами прозорості, відповідальності перед співробітниками і суспільством.

Цінності HarvEast:

- лідерство;
- відповідальність;
- професіоналізм;
- результативність;
- надійність [37].

Стратегія компанії – інвестиції у високорентабельні проєкти:

зрощення і вирощування насіннєвого матеріалу, горіхові та мигдальні сади; підвищення ефективності – оптимізація технологій і витрат.

Життєвий етап компанії – зростання.

З власних спостережень та звітів компанії, нами було зроблено аналіз продуктового портфелю, який представлений в таблиці (табл. 3.2.)

Продуктовий портфель (Product portfolio) – номенклатура продукції компанії при розгляді в стратегічній перспективі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Продуктовий портфель

Основні показники	Особливості	Тип продукту
Вклад в доходи – 34%, вклад у витрати – 46%, питома вага в асортименті – 55%	Працюють найкращі технологи, маркетологи	Товар, який годував компанію вчора
Вклад в доходи – 12%, вклад у витрати – 10%, питома вага в асортименті – 19%	Працюють нові співробітники	Товар, який буде годувати компанію завтра
Вклад в доходи – 26%, вклад у витрати – 32%, питома вага в асортименті – 13%	Працюють досвідчені співробітники	Товар, який годує компанію зараз
Вклад в доходи – 28%, вклад у витрати – 21%, питома вага в асортименті – 13%	Працюють новенькі співробітники	Товар, який годує компанію зараз або спеціалізований

Джерело: [38]

Таблиця 3.2.

Продуктовий портфель HarvEast

Категорія продукту:	Продукт:
Товари, що годують компанію зараз	Пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник
Товари, що будуть годувати компанію завтра	Соняшник, жовтий горох, насіннєвий матеріал
Спеціалізовані товари	Малина, нут
Товари, що розвиваються	Багаторічні
Невдахи	Арахіс
Товар, що годували компанію вчора	Молочне скотарство
Ремонт	Сорго
Надмірна спеціалізація	Кукурудза
Невиправдана спеціалізація	Сочевиця, льон
Інвестиції в управлінське его	Мигдаль

Джерело: розроблено автором.

Для визначення ефективності діяльності HarvEast, ми про вели аналіз стану його фінансово-господарської діяльності за останніх 3 роки (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Основні показники фінансово-господарської діяльності HarvEast

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Оборотні активи	1 393 648	922 764	1 072 753	-320 895,0	77,0
Необоротні активи	132 176	177 075	179 805	47 629,0	136,0
Власний капітал	466 572	198 164	268 377	-198 195,0	57,5
Поточні зобов'язання	1 059 252	844 248	555 468	-103 784,0	90,2
Чистий дохід від реалізації продукції	1 261 560	1 341 540	1 440 575	179 015,0	114,2
Собівартість продукції	1 139 053	1 238 039	1 366 312	227 259,0	120,0
Валовий дохід	122 507	103 501	74 263	-48 244,0	60,6
Адміністративні витрати	34 000	39 341	31 907	-2 093,0	93,8
Витрати на збут	94 098	101 425	97 363	3 265,0	103,5
Чистий фінансовий результат	(-268 408)	71 605	331 406	599 814,0	123,5

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства.

За визначений період оборотні активи HarvEast мають неоднозначну тенденцію: у 2018 році порівняно з 2019 роком вони зменшились, а станом на 2020 рік знову зросли, проте відносне відхилення 2020 року до 2019 – зменшення на 23%.

Щодо необоротних активів, то у 2020 році порівняно з 2018 роком вони збільшились на 36%. Збільшення обсягу необоротних активів (+47 629,0 тис. грн), особливо основних засобів означає, що відбувається економічне зростання і підвищення активності на ринку.

Динаміка власного капіталу компанії є нестабільною, оскільки 2019 рік для компанії був значним зниженням даного показника. Проте, збільшення його у 2020 році є досить позитивною тенденцією для компанії, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань – спостерігається їх зменшення у 2020 році на 9,8 % в порівнянні з 2018 р., що є досить позитивним результатом господарювання та управління, оскільки на фоні збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань компанія зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування і є більш конкурентоспроможною на ринку та привабливою для інвесторів.

Чистий дохід від реалізованої продукції HarvEast має тенденцію до зростання: у 2019 році порівняно з 2018 роком він збільшився на 6,4 %, а у 2020 році порівняно з 2018 роком – на 14,2 %.

Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 20,0 % у 2020.

Щодо валового доходу, відповідно даний показник має негативну тенденцію до зростання, у 2020 році показник зменшився на 39,4 %.

Адміністративні витрати та витрати на збут зменшуються: за 2 роки адміністративні витрати знизились на 6,2 %, а витрати на збут зросли на 3,5 %.

Чистий фінансовий результат має позитивну динаміку до збільшення, у 2020 році спостерігаємо збільшення прибутку на 23,5 %, порівняно з 2018 роком.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності HarvEast, спостерігаємо, що компанія має значні коливання у власному капіталі, проте позитивним є те, що поточні зобов'язання зменшуються. Зростання собівартості продукції спричинило значний спад валового доходу, що вказує на необхідність перегляду структури продукції.

Для того щоб більш точно оцінити фінансовий стан досліджуваного підприємства, проаналізовано його ліквідність (таблиця 3.4.).

Високе значення показників є негативним, адже свідчить надмірне відволікання ресурсів підприємства на формування грошових коштів, що призводить до неефективного використання наявних фінансових ресурсів. Адже за умов нормальної економічної ситуації та середньої очікуваної рентабельності підприємства ефективніше вкладати вільні грошові ресурси у власну діяльність, ніж формувати вклади на депозитних рахунках.

Низьке значення показників ліквідності є негативним, адже свідчить про проблеми із здатністю відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Це знижує довіру контрагентів та партнерів до підприємства, що негативно впливає на вартість залучення позикових ресурсів.

Важливо зазначити, що нормативні значення показників ліквідності є досить умовними та значною мірою залежать від сфери діяльності підприємства, фактору сезонності, типових договорів співпраці з постачальниками товарів, робіт та послуг, сукупності інших факторів.

Загалом нормативними є наступні:

- для показника покриття нормативним вважається значення вище 1.

Воно показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань;

НУБІП України

• для показника швидкої ліквідності – 0,6-0,8. Воно показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань;

• для показника абсолютної ліквідності – 0,1. Воно показує обсяг та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань;

• значення показника співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про здатність розрахуватися з постачальниками, працівниками та іншими кредиторами за рахунок дебіторів в межах досліджуваного року. Рекомендоване значення показника = 1.

У випадку, якщо воно більше одиниці, слід говорити про значне відволікання фінансових ресурсів підприємства дебіторами, що знижує здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. У випадку, якщо показник менший одиниці – підприємство здатне фінансувати дебіторську заборгованість та частину інших активів за рахунок кредиторської заборгованості [38].

Таблиця 3.4.

Розрахунок показників ліквідності HarvEast

Показник	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття	1,1	1,1	>1	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,8	0,6-0,8	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,1	0
Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	1,5	1,7	1	0,2

Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства.

На основі даних таблиці 3.4, можна стверджувати, що коефіцієнт покриття загальної ліквідності незмінно перебуває в межах нормативного значення й характеризує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок обігових активів.

Також можна стверджувати про поліпшення фінансової стійкості за рахунок збільшення коефіцієнту співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

3.3. Стратегічні напрямки вирощування мигдалю в Near East на основі дорожньої карти розвитку українського горіхового сектору

На початку грудня 2019 року, за ініціативи Проекту ІТС, в Одесі та Умані відбулися інформаційно-консультативні семінари щодо можливостей розбудови галузі горіхівництва в Україні та створення Дорожньої карти.

Семінари проводив міжнародний консультант ІТС Джим Фітцпартік.

Ці семінари мали кілька цілей: почути думки та ідеї зацікавлених сторін; зібрати дані для відображення потреб та побажань зацікавлених сторін у дорожній карті; переконатися, що учасники розуміють стан галузі на одному рівні; визначити обмеження, які заважають розвитку галузі; отримати інформацію, необхідну для розробки дорожньої карти.

Проект ІТС «Сприяння виходу малих і середніх підприємств плодоовочевого сектору на зовнішні ринки та включення їх у ланцюжки доданої вартості» в рамках своєї компетенції вирішив поглибити роботу над розвитком горіхової галузі України і розробити для цього Дорожню карту.

Це комплексний стратегічний документ (план і рекомендації), який може стати основою національного плану дій, спрямованого підтримати інтеграцію українських виробників горіхів до національних і глобальних ланцюжків створення вартості й відкриття для їх продукції доступу до нових ринків [36].

Виробничу стратегію сукупних переваг для Near East варто будувати, спираючись саме на цей документ, оскільки він прогнозує розвиток горіхівництва в Україні в цілому.

Отож, бачення експертів галузі розвитку промислових садів мигдалю представлено на рис. 3.2.

Бачення стану сектору деревних горіхів в Україні у 2030 р. – «Реалістична» версія



Рис. 3.2. Бачення стану сектору деревних горіхів в Україні у 2030 р.

Джерело: [36]

Бачимо, що у виробництві акцент ставиться покращення сортових характеристик та за ціль ставиться вихід на нові ринки.

Так, відповідно до розроблених стратегій національного рівня та, виходячи з цілей компанії пропонуємо наступні напрямки стратегії

виращування мигдалю в HarvEast (табл 3.5.)

Таблиця 3.5.

Стратегія виробництва мигдалю

№	Комплексна стратегія розвитку горіхівництва України	Стратегія виробництва мигдалю в HarvEast
1.	Стратегія трансформації українського сектору деревних істівник горіхів шляхом підвищення рівня професіоналізму, підтримки та просування.	Оскільки в Україні існує брак кадрів в даній галузі, рекомендацією є освіта штатних працівників та їх участь у вебінарах, тренінгах тощо.
2.	Легке, але ефективне регулювання сектору, державна підтримка обов'язкова для його ефективної трансформації.	Використовувати можливості передоцужуваних дотацій у садівництві.*
3.	Комерційне вирощування розвивається, і його варто підтримати	Використання виключно сертифікованого садильного матеріалу** та технології in vitro.
4.	Зростання обсягів та вдосконалення виробництва підтримуватиметься в технічному плані.	При розширенні саду важливо механізувати збір врожаю, оскільки наразі використовується лише ручна праця.
5.	Спрощений доступ до землі та комерційне виробництво є ключовими факторами для залучення інвестицій і розбудови сектору в майбутньому.	Налагодження надійних відносин з лановиками та увага до строків дії договору оренди.
6.	Згуртованість та організація сектору є важливими для підвищення професіоналізму всередині нього	Активна участь в національних та міжнародних освітніх заходах з метою отримання нових знань. Створення кооперативу.
7.	Важливість збереження дерев для збереження довкілля. Сталій розвиток виробництва деревних горіхів є провідним	Врахування тенденцій сталого розвитку.

принципом

Джерело: розроблено автором.

*Згідно оголошення про засідання комісії Мінагрополітики, 11 листопада 2021 року опубліковано «Інформаційну довідку щодо фінансової підтримки розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства у 2021 році». В ній подано наступний механізм та напрямки підтримки садівництва:

1. Суб'єктам господарювання, які закладають плодово-ягідні насадження, виноградники та хмільники, бюджетні кошти надаються на безповоротній основі для компенсації витрат (без урахування податку на додану вартість), здійснених у період з 1 жовтня попереднього року по 30 вересня поточного року на:

- придбання садивного матеріалу плодово-ягідних культур, винограду та хмелю - у розмірі до 80 відсотків здійснених витрат (після проведення ними садіння або ремонту насаджень),
- проведення робіт та придбання матеріалів для спорудження шпалер і встановлення систем краплинного зрошення - у розмірі до 50 відсотків здійснених витрат (після завершення монтажних робіт);
- закупівлю техніки, механізмів та обладнання (зокрема іновісного виробництва, які не виробляються в Україні) для проведення технологічних операцій у виноградарстві, садівництві і хмелярстві згідно із затвердженим Мінагрополітики переліком такої техніки, механізмів та обладнання, - у розмірі до 30 відсотків їх вартості.

2. Суб'єктам господарювання - виробникам плодів, ягід, винограду та хмелю, які провадять сільськогосподарську діяльність з обробки, переробки та/або консервації плодів, ягід, винограду та хмелю, бюджетні кошти надаються на безповоротній основі для компенсації до 50 відсотків вартості (без урахування податку на додану вартість):

- нового будівництва та реконструкції холодильників для зберігання плодів, ягід, столових сортів винограду та хмелю власного виробництва, цехів первинної переробки винограду, плодів та ягід власного виробництва, об'єктів із заморожування плодово-ягідної продукції;

- придбання ліній товарної обробки плодів та ягід, автоматизованих ліній з висушування плодів, ягід та хмелю власного виробництва, ліній з переробки плодів, ягід та технічних сортів винограду власного виробництва на соки, пюре, виноматеріали після завершення пусконаладжувальних робіт [44].

** Сорти мигдалю, занесені до державного реєстру, на які є патенти:

1. М41 Алекс (№ 19285003)

Це середньоросле дерево з кулястою кроною та широкими кутами розгалуження. Дерево починає плодоносити на четвертий рік. Цвітіння пізніше, поступове. Для цього сорту характерні великі плоди, середнього вагою 7–9 г. Урожайність – 2,3–2,5 т/га. Плоди дозрівають у середині вересня. Вихід ядра – 45%.

2. Сорт Джорджія (№ 19285002)

Дерева цього сорту – середньої сили росту. Крона куляста, порожня. Деревам притаманний ранньо-середній період цвітіння. Плодоносять вони на четвертий рік. Плід великий (4–5 г). Всі плоди однорідні за розміром. Вміст ядра – 55%. Урожайність сорту – 2,5 т/га.

3. Сорт Е5 Борозан (№ 19285004)

Це середньорослі дерева, які починають плодоносити на четвертий рік. Урожайність 2,3–2,5 т/га. Час цвітіння – від середнього до пізнього. Середня маса плодів – 5,8–6,4 г. Плоди овальні за формою. Вміст ядра – 48–50%. Дозрівають плоди в першій декаді вересня.

4. Сорт Луїза (№ 19285001)

Дерева цього сорту також се редньорослі та починають плодоносити на четвертий рік. Сорт належить до середнього строкі цвітіння. Урожайність 2,3–2,5 т/га. Плоди середні за розміром, їхня середня вага становить 3,8–4,2 г. Плоди дозрівають у першій декаді вересня [45].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Стратегічні цілі виробництва мають відповідати основній цілі - місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначаються з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз.

Класифікація виробничих стратегій відбувається на основі того, як зорієнтована компанія: на ринок, на виробничі можливості, на загальні можливості підприємства або як існують комплексні стратегії. Звісно, вони дуже поєднанні між собою, проте до кожної з них існують відповідні інструменти розвитку підприємства.

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробка плану дій.

Обсяг світового ринку горіхових продуктів оцінюється в 1,5 мільярда доларів США в 2020 році і, за прогнозами, досягне 2,0 мільярда доларів США до 2025 року.

Ринок дедалі більше керується зростанням споживчих переваг щодо багатих поживними речовинами горіхових продуктів, зростанням обізнаності щодо профілактичного підходу для загального здоров'я та благополуччя. Також значним збільшенням випуску продуктів харчування та напоїв із використанням натуральних горіхових інгредієнтів, таких як мигдаль, волоські горіхи, кешью та фундук. Включення продуктів на основі горіхів преміум-класу до хлібобулочних, кондитерських виробів, напоїв та інших оброблених харчових продуктів надало споживачам різноманітні варіанти, які водночас є корисними та смачними.

У світі існує тільки 7% територій, придатних для вирощування горіхів, і українські землі входять в це мале процентне значення. Основним напрямком горіхівництва в Україні на сьогодні є вирощування волоського горіху, проте вирощування фундуку та мигдалю є перспективними та активно розвиваються протягом останніх 3-5 років.

Модель SWOT-аналізу – є основою для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та ідей. Тому, нами сформовано ряд сильних і слабких сторін вирощуванні горіхівництва в Україні та відповідно досліджуваним підприємством, а також з'ясовані можливості та загрози, якими не можна нехтувати у подальшому стратегічному плануванні.

HarvEast входить в ТОП-10 українських агрохолдингів за розміром банку землі. Головна стратегія компанії – це інвестиції у високорентабельні проєкти, одним з яких і є мигдальний сад.

Компанія має позитивну динаміку розвитку та нарощує прибуток і власний капітал, що надає змогу сміло впроваджувати сучасну виробничу стратегію.

Для подальшого розвитку виробництва мигдалю варто вміло запозичити досвід головних главців галузі – Каліфорнія, Китай, Туреччина, Іспанія.

Так, приклад Каліфорнії – це якісні характеристики продукту, Китай – створення кооперативів, які дають змогу в кінцевому результаті підвищувати урожайність, Туреччина – значна увага до ґрунту, на якому закладається сад, Іспанія – різноманітність адаптованих сортів.

В запропонованих нами напрямках розвитку виробничої стратегії для HarvEast ключовим моментом є використання виключно сертифікованого садівного матеріалу, що забезпечить доступ до державної підтримки та відповідна якісна освіта персоналу, оскільки на ринку праці

спостерігається критична недостача як теоретиків, так і практиків у вирощуванні мигдалю.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СНИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мізюк В.М. Основи стратегічного управління : підручник / В.М. Мізюк. — Львів: Магнолія 2006, 2009. — 544 с.
2. Гончаров Ю.В. Виробничий менеджмент: підручник: у 2-х т. / Ю.В. Гончаров. — К. : КНУТД, 2011. — Т. 1. — 338 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О.І. Ковтун; 3-є вид. — Львів : Новий світ — 2000, 2007. — 324 с.
4. Сасенко М.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М.І. Сасенко. — Тернопіль : Економічна думка. — 2006. — 543 с.
5. Бойчик І. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства / Вісник Тернопільського національного економічного університету. — 2010. — Вип. 3 — С. 99—104.
6. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку / Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право); гол. ред. О.П. Степанов. — К. : НАУ, 2004. — Вип. 3—4 — С. 556—565.
7. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; 2-е вид., перероб. і доп. — К. : ЦУЛ, 2005. — 532 с.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. — К. : ЦУЛ, 2004. — 336 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова; 2-е вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. — К. : Хай-Тек Прес, 2008. — 400 с.
11. Краткий курс МВА: пер. с англ. / Роберт Ф. Брунер, Марк Р. Икер, Р. Эдвард Фримен и др. — М. : Олимп-Бизнес, 2000. — 384 с.

12. Минаев Э. С. Управление производством и операциями : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15 / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. Аббата Дага ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 328 с.

13. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства / Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>

14. М. Корецький, А. Дегтяр, О. Дацій. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 240 с.

15. Кузьмін О. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. — № 647. — Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. — 652 с.

16. Стерлигова А. Операционный (производственный) менеджмент: учебник / А. Стерлигова, А. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 187 с.

17. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств / Економіка та держава. — 2014. — № 6. — С. 114–119.

18. Коленда Н.В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/24.pdf>

19. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-df9cfbe8a684&title=Dokumentu>

20. Buffa E. S. Modern production management / Elwood Spencer Buffa. — Wiley, 1969. — 795 p.

21. Chandra C. Mass Customization: Supply Chain Approach / Charu Chandra, Ali Kamrani. — Springer, 2004. — 288 p.

22. Gaither N. Production and Operations Management. A Problem Solving and Decision-Making Approach / Norman Gaither. — 3th edition. — N.-Y. : The Dryden Press, 1986. — 884 p.

23. Beckman Sara L. Operations Strategy: Competing in the 21st Century / Sara L. Beckman, Donald B. Rosenfield. — McGraw-Hill, 2008. — 462 p.

24. Platts K. W. Characteristics of Methodologies for Manufacturing Strategy Formulation / Ken W. Platts // Computer Integrated Manufacturing Systems.

— 1992. — № 7(2).

25. Voss C. Manufacturing Strategy: Process and Contents / Christopher Voss. — Chapman & Hall, 1992. — 402 p.

26. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 304 с.

27. Chandra C. Mass Customization: Supply Chain Approach / Charu Chandra, Ali Kamrani. — Springer, 2004. — 288 p.

28. АНАЛІЗ РИНКУ ГОРІХІВ В УКРАЇНІ. 2021 РІК. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-orehov-v-ukraine-2021-god>

29. NUTS & DRIED FRUITS STATISTICAL YEARBOOK 2019 / 2020.

URL: <https://www.nutfruit.org/industry/technical-resources?category=statistical-yearbooks>

30. Tree Nuts: World Markets and Trade. URL: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/tm70mv16z/n296xz43s/6682z4061/TreeNuts.pdf>

41. New skills see almond growers lift incomes URL:
<http://global.chinadaily.com.cn/a/202101/25/W5600e16d3a31024ad0baa4bc&d.html>

42. Spain is the second largest almond producer in the world after USA. URL:
<http://jimspanishalmonds.com/spain-is-the-second-almond-world-producer-after-usa/>

43. Almond growing in Bursa vicinity URL:
[https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.542.9493&rep=rep1&type=pdf#:~:text=Turkey's%20total%20almond%20production,Region%20\(Anonymous%20%201998\)](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.542.9493&rep=rep1&type=pdf#:~:text=Turkey's%20total%20almond%20production,Region%20(Anonymous%20%201998))

44. Інформаційна довідка щодо фінансової підтримки розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства у 2021 році URL:
<https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/sadivnictvo>

45. Розвиток мигдалевих садів в Україні. Реалії та перспективи. URL:
<https://techhorticulture.com/rozvytok-mygdalevyh-sadyv-v-ukrayini-realiyi-ta-perspektyvy/>

46. Tree Nuts: World Markets and Trade. USDA. URL: <https://cutt.ly/rg8YFjY>

47. Горіховий бізнес – надійна інвестиція в майбутнє. Торгово-промислова палата. Сайт URL: <https://ucci.org.ua/press-center/regional-chambers-news/gorikhovii-biznes-nadiina-investitsiya-v-maibutnie>